



# Høgskulen på Vestlandet

## Masteroppgave

MOØ300 Masteroppgave

### Predefinert informasjon

<b>Startdato:</b>	10-05-2019 09:00	<b>Termin:</b>	2019 VÅR
<b>Sluttdato:</b>	22-05-2019 14:00	<b>Vurderingsform:</b>	Norsk 6-trinns skala (A-F)
<b>Eksamensform:</b>	Masteroppgave	<b>Studiepoeng:</b>	30
<b>SIS-kode:</b>	203 MOØ300 1 O 2019 VÅR		
<b>Intern sensor:</b>	Torstein Nesheim		

### Deltaker

**Navn:** Susanne Bøe Mathisen  
**Kandidatnr.:** 115  
**HVL-id:** 571306@hvl.no

### Informasjon fra deltaker

**Egenerklæring \*:** Ja  
**Jeg bekrefter at jeg har registrert oppgavetittelen på norsk og engelsk i StudentWeb og vet at denne vil stå på vitnemålet mitt \*:**

### Gruppe

**Gruppenavn:** Kampen om å overleve  
**Gruppenummer:** 11  
**Andre medlemmer i gruppen:** Merima Bektesevic

Jeg godkjenner avtalen om publisering av masteroppgaven min \*

Ja

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

Nei

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

Ja, anonymt



Høgskulen  
på Vestlandet

## **MASTEROPPGAVE**

### **Kampen om å overleve**

En kvalitativ studie av ledelse og kompetanse i den digitale transformasjonen

### **Survival of the fittest**

A qualitative study of management and expertise in the digital transformation

**Merima Bektesevic og Susanne Bøe Mathisen**

Master i Innovasjon og Ledelse

Avdeling for ingeniør- og økonomifag

Veiledere: Kristin Lofthus Hope og Åge Garnes

22.05.2019

<b>Oppgavens tittel:</b>	Kampen om å overleve	<b>Levert dato:</b> 22.05.2019
<b>Masteroppgavens omfang:</b>	30 studiepoeng	
<b>Forfattere:</b>	Merima Bektesevic og Susanne Bøe Mathisen	
<b>Mastergrad:</b>	Master i Innovasjon og ledelse	<b>Tall sider u/vedlegg:</b> 79
<b>Veiledere</b>	Kristin Lofthus Hope og Åge Garnes	<b>Tall sider m/vedlegg:</b> 93
<b>Studieobjekt</b>	En bank, to forsikringsselskap og et konsulentselskap	
<b>Metodevalg:</b>	Kvalitativ casestudie	
<b>Sammendrag:</b>		
<p>Det foregår en transformasjon hvor man beveger seg over mot at digitaliseringen gjennomsyrrer virksomhetene og organisasjonene, her omtalt som den digitale transformasjonen. Dette kan forandre hvordan man jobber, hva man jobber med, og hvor mange som jobber i næringslivet fremover. Formålet med studien er å undersøke hvordan bedrifter i finansnæringen jobber i den digitale transformasjonen, og hvordan dette kan påvirke utøvelse av ledelse, og igjen bedriftens evne til omstilling og fornyelse. Studien bygger på 14 dybdeintervjuer fra tre bedrifter i finansnæringen, og to dybdeintervjuer fra et konsulentselskap.</p> <p>Resultatene av studien viser at digitalisering er et dagsaktuelt tema, hvor bedriftene opplever at de ikke har noe annet valg enn å transformere seg for å holde på konkurranseposisjonen. Funnene viser at bedriftene jobber med å finne nye verdiforslag, og at de beveger seg i retningen av et økosystem. Digitaliseringen er preget av mye</p>		

usikkerhet, og det er derfor desto viktigere med ledere som klarer å engasjere, motivere og støtte de ansatte i endringsprosessen. Dette medfører et behov for endring i lederstil, hvor det viser seg at transformasjonsledelse blir mer fremtredende. Dette fører til nye kompetansebehov der en digital forretningsforståelse blir etterspurt.

**Summary:**

There is a transformation where digitalisation permeates the businesses and organizations, here referred to as the digital transformation. This can change how you work, what you work with, and how many people work in the business world in the future. The purpose of the study is to examine how companies in the financial industry work in the digital transformation, and how this can affect the execution of management, and furthermore the company's ability to restructure and renew. The study builds on 14 in-depth interviews from three companies in the financial industry, and two in-depth interviews from a business consulting firm.

The results of the study show that digitization is a current topic, where the companies find that they have no choice but to transform themselves to maintain their competitive position. The findings show that companies are working to find new value propositions, and their value configurations are moving in the direction of value networks. Digitization is characterized by a lot of uncertainty, and it is therefore important with leaders who manage to engage, motivate and support the employees in the change process. This entails a need for change in leadership style, where transformational leadership becomes more prominent. This leads to new competence needs in which a digital business understanding is preferred.

**Stikkord for biblioteket:**

Digitalisering, digital transformasjon, ledelse, endringsledelse, transformasjonsledelse, kompetanse, teknologi, verdikonfigurasjon, forretningsmodell.

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*, § 10

© Merima Bektesevic og Susanne Bøe Mathisen

2019

Kampen om å overleve - En kvalitativ studie av ledelse og kompetanse i den digitale transformasjonen

Merima Bektesevic og Susanne Bøe Mathisen

Høgskulen på Vestlandet, Bergen

# Forord

Det å produsere en masteroppgave er en langvarig prosess med både opp- og nedturer. Med denne masteroppgaven markerer vi nå slutten på vårt utdanningsløp, og det toårige masterstudiet i innovasjon og ledelse ved Høgskulen på Vestlandet.

Temaet for oppgaven har vært digitalisering, og dens påvirkningskraft på utøvelse av ledelse, i tre bedrifter fra finansnæringen. Den digitale transformasjonen er et dagsaktuelt tema som alle bedrifter må forholde seg til. Vi har med dette fått studert kompleksiteten som den digitale transformasjonen representerer for dagens bedrifter, og håper at vår studie kan være et bidrag i denne sammenheng.

Vi vil først og fremst rette en takk til våre veiledere, Kristin Lofthus Hope og Åge Garnes, for gode innspill og tilbakemeldinger underveis i oppgaven. Deres råd har vært svært verdifulle i vårt studium. Videre vil vi takke alle informantene som tok seg tid til å stille til intervju i en ellers hektisk arbeidshverdag. Deres tanker og synspunkter har vært til god hjelp, og helt avgjørende for gjennomføringen av studien. Vi ønsker også å rette en takk til venner og familie som har støttet oss underveis, og bistått med korrekturlesing. Avslutningsvis vil vi takke hverandre for et godt samarbeid gjennom hele semesteret.

God lesing!

Bergen 22. mai 2019

Merima Bektesevic

Susanne Bøe Mathisen

# Innholdsfortegnelse

<b>FORORD .....</b>	<b>V</b>
<b>KAPITTEL 1 INNLEDNING .....</b>	<b>1</b>
1.2 PROBLEMSTILLING .....	2
1.2.1 Underproblemstillinger.....	2
1.3 AVGRENSNING AV OPPGAVEN .....	3
1.4 TIDLIGERE FORSKNING OG STUDIENS BIDRAG.....	4
1.5 STUDIENS OPPBYGGING .....	5
<b>KAPITTEL 2 TEORI .....</b>	<b>6</b>
2.1 VERDISKAPING I DEN DIGITALE TRANSFORMASJONEN .....	6
2.1.1 Verdiskaping .....	9
2.1.2 Forretningsmodeller.....	11
2.1.3 Oppsummering verdiskaping i den digitale tidsalderen.....	16
2.2 LEDELSESPERSPEKTIVET I DEN DIGITALE TRANSFORMASJONEN .....	16
2.2.1 Valg av lederstil.....	17
2.2.2 Endringsagenter i endringsprosessen.....	20
2.2.3 Oppsummering ledelseperspektivet i den digitale transformasjonen.....	22
2.3 KOMPETANSE .....	22
2.3.1 Kompetansekomponenter.....	24
2.3.2 Oppsummering kompetanse .....	25
2.4 OPPSUMMERING TEORIKAPITTEL.....	26
<b>KAPITTEL 3 METODE .....</b>	<b>27</b>
3.1 FORSKNINGSMETODE OG DESIGN .....	27
3.2 CASESTUDIE .....	27
3.3 UTVALGSSTRATEGI.....	28
3.3.1 Presentasjon av case bedrifter .....	29
3.3.2 Presentasjon av informanter .....	30
3.4 METODE FOR DATAINNSAMLING .....	31
3.5 ANALYSE AV DATA .....	33
3.6 KVALITET I KVALITATIV FORSKNING .....	33
3.7 ETIKK .....	35
<b>KAPITTEL 4 ANALYSE .....</b>	<b>36</b>
4.1 VERDISKAPING I DEN DIGITALE TRANSFORMASJONEN .....	36
4.1.1 Forretningsmodell.....	40
4.1.2 Oppsummering verdiskaping i den digitale transformasjonen .....	43
4.2 LEDELSE I DEN DIGITALE TRANSFORMASJONEN .....	46
4.2.1 Betingelser for fremveksten av ulike lederstiler .....	46
4.2.2 Hvordan bygge endringskapasitet?.....	55
4.2.3 Oppsummering av ledelse i den digitale transformasjonen .....	63
4.3 KOMPETANSE .....	64
4.3.1 Oppsummering kompetanse .....	68
<b>KAPITTEL 5 KONKLUSJON .....</b>	<b>70</b>
5.1 STUDIENS BIDRAG.....	73
5.2 BEGRENSNINGER OG FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING .....	74



<b>KAPITTEL 6</b>	<b>LITTERATURLISTE</b> .....	<b>76</b>
<b>KAPITTEL 7</b>	<b>VEDLEGG</b> .....	<b>80</b>
	VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE FOR BANK OG FORSIKRINGSSKAP .....	80
	VEDLEGG 2: INTERVJUGUIDE FOR KONSULENTELSKAPSSKAP.....	82
	VEDLEGG 3: SAMTYKKEERKLÆRING.....	84

## **FIGUR- OG TABELLOVERSIKT**

<b>FIGUR 1:</b> EKSPONENTIELL EVOLUSJON AV TEKNOLOGI (BOSTON CONSULTING GROUP & UNIVERSITY OF VIRGINIA, U.Å) .....	8
<b>FIGUR 2:</b> NÅTIDENS KONKURRANSESITUASJON (RICK, 2016).....	9
<b>FIGUR 3:</b> FIRE FORRETNINGSMODELLER FOR DEN DIGITALE TIDSALDEREN (WEILL OG WOERNER, 2015, S. 29).....	12
<b>FIGUR 4:</b> FIRE ULIKE TILNÆRMINGER TIL ROLLEN SOM STRATEGISK ENDRINGSAGENT (RYDLAND, 2017).....	21
<b>FIGUR 5:</b> BEDRIFTENES FORRETNINGSMODELLER (BASERT PÅ WEILL OG WOERNER, 2015) .....	44
<b>FIGUR 6:</b> FIRE ULIKE TILNÆRMINGER TIL ROLLEN SOM ENDRINGSAGENT I DEN DIGITALE TRANSFORMASJONEN (BASERT PÅ RYDLAND, 2017).....	61
<b>TABELL 1:</b> OVERSIKT OVER INFORMANTENE.....	30
<b>TABELL 2:</b> SITUASJONSVARIABLER SOM PÅVIRKER FREMVEKSTEN AV TRANSAKSJONSLEDELSE OG TRANSFORMASJONSLEDELSE (BASERT PÅ HOWELL, 1992) .....	54
<b>TABELL 3:</b> OVERSIKT OVER KOMPETANSEUTVIKLINGSTILTAK I DE RESPEKTIVE BEDRIFTENE. ....	69
<b>TABELL 4:</b> PRESENTASJON AV FUNN.....	70

# Kapittel 1 Innledning

Gjennom historien har næringslivet og samfunnet blitt sosialt, økonomisk og teknologisk påvirket av flere industrielle revolusjoner. Mange mener at vi står midt i en fjerde industriell revolusjon, også kalt "Industri 4.0". Denne kjennetegnes av kyberfysiske systemer hvor en rekke nye teknologier smelter sammen fysiske, digitale og biologiske verdener som påvirker alle disipliner, økonomier og industrier (Heggernes, 2017, s. 34-35). For næringslivet er den teknologiske og industrielle omveltningen så fundamental at digitalisering omtales som kjernen i Industri 4.0 (Ekspertgruppe 1, 2018, s. 15).

Digitalisering er mye brukt for å peke på en viktig utviklingstrend. Dette er noe som bekreftes med opprettelsen av den regjeringsoppnevnte gruppen Digital21 i 2018 som skal jobbe med å fremme næringslivets evne og mulighet til å utvikle og ta i bruk ny teknologi og kunnskap i takt med den økende digitaliseringen. Ifølge dem handler det om å ta i bruk de mulighetene digitale teknologier gir til å forbedre, fornye og skape nytt. Ifølge Heggernes (2017) kan dette medføre endringer også i dagens forretningsmodeller. Man finner nye måter å selge, skape inntekter og dermed skape verdier på. Det foregår en transformasjon hvor man beveger seg over mot at digitaliseringen gjennomsyrrer virksomhetene og organisasjonene, her omtalt som den digitale transformasjonen. Digital21 (2018) påpeker at digitalisering ikke bare handler om teknologi, men like mye om viljen og evnen til endring. Digitaliseringen er allerede i ferd med å få stor betydning for norsk samfunns- og næringsliv. Dette vil forandre hvordan man jobber, hva man jobber med og hvor mange som jobber. Finanssektoren er én av de bransjer som de siste årene er godt i gang med en slik radikal endring, og endringen er spesielt fremtredende i bedrifters tjenesteleveranser, verdikjeden og forretningsmodell (Digital 21, 2018, s. 21).

Fremover vil teknologi bli den viktigste strategiske driveren i finans. Selv om IT og roboter blir sentralt vil det fortsatt handle om mennesker (Kreutzer og Staavi, 2017). Organisasjonene vil endre seg i struktur, antall mennesker som jobber der vil endres, arbeidsoppgaver vil bli endret og nye oppgaver og funksjoner vil oppstå mens gamle forsvinner. Dette vil kunne medføre behov for endring i utøvelse av ledelse for å tilrettelegge for en vellykket omstilling, og en kompetanse som klarer å se og utnytte de mulighetene teknologien gir. For å få til dette kan det også medføre en endring i dagens kompetansebehov.

## 1.2 Problemstilling

Formålet med studien er å få innsyn i hvordan bedriftene i finansnæringen opplever den digitale transformasjonen, og hvordan dette igjen kan påvirke utøvelse av ledelse. Antagelsen i forskningsarbeidet er at digitalisering er en utviklingstrend som omfatter alle bedrifter. Finansnæringen som tradisjonelt sett har vært veldig stabil, opplever nå trusler fra sine omgivelser i takt med teknologiens inntog. Derfor vil tilrettelegging for omstilling kanskje være ekstra viktig i denne bransjen. Digital21 (2018) påpeker at digitalisering ikke bare handler om teknologi, men like mye om viljen og evnen til endring. Bedrifter i finansbransjen har ulik opplevelse av hvilke endringer digitalisering medfører, og arbeider forskjellig med å møte disse endringer. Vi ønsker derfor å få et klarere bilde av hvilke følger endringer som følge av digitalisering kan få for ledere i finansnæringen, og hvordan de eventuelt arbeider med å tilrettelegge for omstilling i deres bedrift. På bakgrunn av dette ble følgende problemstilling utformet:

***Hvordan kan den digitale transformasjonen påvirke utøvelse av ledelse i finansnæringen?***

For å få bedre innblikk i hvordan bedriftene jobber med den digitale transformasjonen, og hvordan dette igjen kan påvirke utøvelse av ledelse, vil det fokuseres på tre underproblemstillinger. Disse blir presentert i påfølgende avsnitt. Denne vinklingen gir oss også mulighet til å finne potensielle likheter og forskjeller mellom casebedriftene.

### *1.2.1 Underproblemstillinger*

Den første underproblemstillingen tar utgangspunkt i digitaliseringens påvirkningskraft. Ifølge Heggernes (2017) kan den digitale transformasjonen medføre endringer i bedrifters verdiskaping, og herunder deres forretningsmodeller. Vår antagelse er derfor at bedrifter i finansnæringen blir påvirket av digitalisering, men at det finnes ulike måter å håndtere endringene på. Underproblemstilling 1 er som følger: *Hvordan kan den digitale transformasjonen påvirke bedrifters verdiskaping?*

Vår andre underproblemstillingen tar utgangspunkt i teori som begrunner at det ofte er lederen som initierer og driver gjennom endring i bedriften (Jacobsen, 2019, s. 91). Forskning viser at ledere blir påvirket av flere ulike situasjonsvariabler som kan påvirke fremveksten av

ulike lederstiler (Howell, 1992; Glasø & Thompson, 2013; Bass & Avolio, 1994). Vi ønsker derfor å se på hvilken rolle ledere har i den digitale transformasjonen, og hvordan ledere i de respektive bedriftene bygger sin endringskapasitet som følge av den digitale transformasjonen (Rydland, 2017), og hvordan dette kan påvirke bedriftenes evne til omstilling og fornyelse. Andre underproblemstilling blir dermed: *Hvordan kan digitalisering påvirke lederes endringskapasitet?*

Til slutt ønsker vi å undersøke hvordan kompetansebehov endrer seg som følge av den digitale transformasjonen. Her har vi benyttet teorien til Lai (2013) hvor begrepet kompetanse er delt opp i komponentene kunnskap, ferdigheter og holdninger. Vi ønsker gjennom intervjuer å få innsyn i bedrifters kompetansebehov i den digitale tiden. Om det oppleves at den digitale transformasjonen endrer behovet for kompetanse, og hvordan det jobbes for å oppnå den kompetansen som eventuelt mangler. Tredje underproblemstilling blir dermed som følgende: *Hvordan har digitalisering påvirket kompetansebehovet i de respektive bedriftene?*

### 1.3 Avgrensning av oppgaven

Den digitale transformasjonen kan påvirke mange faktorer i bedriften, og det er dermed mulig å undersøke den digitale transformasjonen fra flere perspektiv. Ledelsesteori fokuserer på at endringsprosesser, som den digitale transformasjonen, ofte må drives frem av ledelsen. Dermed har vi valgt å studere ledere og hvordan den digitale transformasjonen kan påvirke deres utøvelse av ledelse. Oppgaven avgrenses til å fokusere på verdiskaping, endringskapasitet og kompetanse som alle er med på å påvirke utøvelse av ledelse i større eller mindre grad. Hvordan ledelse utøves i den digitale transformasjonen kan igjen påvirke bedrifters fremtidige verdiskaping.

For å kunne besvare forskningsspørsmålet med tilhørende underproblemstillinger, har vi utført et eksplorativt case-studie. Vi har intervjuet fire ledere fra hver casebedrift, samt to senior konsulenter fra kontrast caset. Årsaken til dette er å kunne få to forskjellige perspektiver på hvordan bedriftene opplever at digitaliseringen påvirker utøvelse av ledelse. Det er viktig å påpeke at digitalisering er en stegvis prosess, og at bedriftene derfor ikke nødvendigvis har opplevd alle mulige effekter av det enda. Vi kan derfor bare skape et

foreløpig bilde av hvordan informantene fra bedriftene selv mener og tror digitalisering har påvirket bedriftene, og dermed deres handlingsrom for utøvelse av ledelse.

## 1.4 Tidligere forskning og studiens bidrag

Det er mye fokus på digitalisering, og vi ser stadig overskrifter i mediene som “digitaliser eller dø” (Schjerva, 2015; Sivertsen & Sommer, 2017). Det virker som digitalisering er et hett satsingsområde på tvers av alle industrier, og et gjennomgående tema på de fleste konferanser i næringslivet. Det er forsket mye på digitalisering og hvordan både gamle og nye teknologier vil kunne påvirke bedrifters verdiskaping, og hvordan man skal jobbe med å tilpasse seg de endringene som digitalisering medfører. I vårt arbeid har litteraturen til forfatterne Heggernes og Garnes (2019) vært sentral. De presenterer ulike teknologiske trender i den digitale tiden, og hvilken påvirkning disse kan ha på eksisterende bedrifter. Teoretikerne Weill og Woerner (2015) er noen av de som har forsket på hvordan bedrifter kan tilpasse seg den digitale tiden, noe som vil være fremtredende i vårt teorikapittel. Ifølge Digital21 (2018) er det felles for alle som tar i bruk digitale teknologier at det er en nødvendighet å lede mennesker, prosesser og teknologi sammen på nye måter. Derfor handler ikke digitalisering bare om teknologi, men like mye om viljen og evnen til endring (Digital21, 2018). Med bakgrunn i en slik fremstilling vil ledelse være en viktig faktor i den digitale transformasjonen hvor bedrifter prøver å tilpasse seg endringene som følge av digitalisering. Det kan dermed antas at utøvelse av ledelse kan bli fremtredende i forskning om den digitale transformasjonen i finansnæringen.

Det er også blitt forsket på hvordan ulike situasjonsvariabler kan påvirke fremveksten av ulike lederstiler (Howell, 1992; Bass & Avolio, 1994; Matthiesen, 2014). I endringsledelsesteori er det et generelt fokus på hvilken rolle ledere har, og bør ta, i en endringsprosess. Rydland (2017) har blant annet sett på mellomlederens rolle som endringsagent. I en endringsprosess som følge av digitalisering vil det være interessant å se hvordan ledere bygger sin endringskapasitet og hvordan dette igjen kan føre til bedriftens evne til omstilling og fornyelse. Digitalisering kan ha stor påvirkning på ledelse, og dermed kompetansen, både hos ledere og medarbeidere. Dette er noe flere teoretikere er enig i, og kan sees i sammenheng med nye begrep som digital ledelse og digital kompetanse.

Masteroppgaven vil bidra til forskning om digitalisering og dens påvirkningskraft i finansnæringen, både innen verdiskaping og ledelse. I tillegg vil den bidra med å bygge på tidligere teori om hvordan den digitale transformasjonen påvirker lederrollen og deres utøvelse av ledelse. Vi har bevisst valgt å ha et bredt perspektiv i studien der vi ser på flere mulige innfallsvinkler i digitaliseringens påvirkning på ledelse. Årsaken til dette er at vi ønsker å få frem hvor komplekst temaet digitalisering er, og hvordan det på ulikt vis kan påvirke lederen, som ofte anses å være roten til omstilling i bedrifter. Oppgaven vil gi et bidrag til litteraturen om digitaliseringens påvirkningskraft gjennom en empirisk analyse der ulike opplevelser av digitalisering blir fremstilt basert på erfaringer fra finansnæringen. Her vil oppgaven kunne gi et innblikk i konkret praksis rundt fremveksten av digital transformasjon i finansnæringen, og hvordan dette påvirker utøvelse av ledelse. På bakgrunn av empirisk data vil oppgaven avslutningsvis diskutere hvordan utøvelse av ledelse i den digitale transformasjonen kan bidra til bedrifters verdiskaping. Følgelig vil oppgaven bidra til en nyansert forståelse av utøvelse av ledelse i den digitale transformasjonen.

## 1.5 Studiens oppbygging

Studien vil disponeres som følger: Kapittel 2 fremstiller et teoretisk rammeverk som forklarer hva digitalisering og den digitale transformasjonen er, og hvordan dette kan påvirke bedrifters arbeid med dagens og fremtidens verdiskaping. Her blir også ledelsesperspektivet i den digitale transformasjonen presentert sammen med teori om kompetanse. Kapittel 3 redegjør for forskningsdesign, casevalg og datainnsamlingsmetoder. Her fremgår forfatterens forskningsrolle og fremgangsmåte for koding og dataanalyse. Kapittelet avsluttes med refleksjoner av forskningens kvalitet, gyldigheten av den innsamlede dataen og etiske betraktninger. Kapittel 4 presenterer den empiriske analysen med innsamlet datamateriale som grunnlag. Kapitlene vil ta for seg oppgavens underproblemstillinger, der casebedriftene blir sammenlignet opp mot hverandre basert på våre funn. Kapittel 5 er vårt avsluttende kapittel og inneholder konklusjonen som besvarer forskningsspørsmålet. Her presenteres også studiens bidrag til forskningen på området om utøvelse av ledelse i den digitale transformasjonen, samt forskningens begrensninger og forslag til videre forskning.

# Kapittel 2      Teori

## 2.1 Verdiskaping i den digitale transformasjonen

Gjennom historien har næringslivet og samfunnet blitt påvirket av flere industrielle revolusjoner hvor alle har vært drevet av teknologisk utvikling. Den første revolusjonen på begynnelsen av 1700-tallet kjennetegnes med inntog av dampmaskiner og mekanisering. Den andre industrielle revolusjonen har sammenheng med masseproduksjon, samlebånd og elektrisitet. Den tredje industrielle revolusjonen og den første digitaliseringsbølgen fant sted på 1970-tallet hvor elektronikk og IT ble innført i arbeidsprosesser og automatisering av produksjon ble rutine (Heggernes, 2017, s. 34-35). Mange mener vi nå er i en fjerde industriell revolusjon, også kalt digitaliseringens andre bølge hvor teknologier som automatisering, robotisering og kunstig intelligens utvikles videre (Finans Norge, 2018, s. 6). Ifølge Garnes og Heggernes (2019) kjennetegnes den fjerde industrielle revolusjonen av cyberfysiske systemer der algoritmer legger til rette for samarbeid og kommunikasjon mellom maskiner, og muliggjør bygging av nytt design. Med andre ord skaper datamaskinene enda mer avanserte datamaskiner enn seg selv ved å kommunisere gjennom algoritmene (Garnes & Heggernes, 2019, s. 120). Ifølge Digital21 (2018) kan dette blant annet føre til smart industriproduksjon hvor maskiner og medarbeidere kommuniserer sømløst i arbeidsprosessen, og har tilgjengelig den informasjonen som er nødvendig for å få til en fleksibel masseproduksjon.

I finansbransjen kan det argumentere for at det er flere teknologier som kan være avgjørende, men det er hovedsakelig automatisering (herunder robotisering) og maskinlæring oppgaven tar for seg. Eksempelvis blir mange av dagens arbeidsprosesser i finansnæringen automatisert. Dette skjer primært ved hjelp av Robotic Process Automation (RPA) som er programvareroboter. Disse kan øke produktiviteten og servicenivået ved at de programmeres til å ta unna de rutinemessige oppgavene. Dette kan bidra til å redusere menneskelige feil, bidra til sikker datahåndtering og utvikle standardiserte rutiner (Evry, 2018). Enda mer konkrete eksempler er finansieringsbevis som nå kan sendes på noen minutter som følge av interne og eksterne systemintegrasjoner, eller utbetaling av erstatning i enkle skadeoppgjør i løpet av få minutter. For maskinlæring er typiske bruksområder visuell persepsjon, talegjenkjennelse, beslutningstaking i usikre situasjoner, læring og oversettelser, som alle kan

bidra til at oppgaver i større eller mindre grad kan bli automatisert. Her læres blant annet algoritmer opp, ved bruk og systematisering av masse data (Big Data), til å vurdere søknader av ulike slag for deretter å sortere ut de sikre, de mindre sikre og de usikre betalerne. I forbindelse med Big Data kan man også nevne datadrevne bedrifter som er betegnelsen på bedrifter som tar bedre beslutninger på grunnlag av deres bruk av data. Ved å benytte seg av datadrevet bedriftsledelse, kan man oppnå konkurransefortrinn i forhold til ikke datadrevne bedrifter i form av effektivitet og lønnsomhet (Heggernes, 2017, s. 136). Ifølge Heggernes og Garnes (2019) er robotisering og maskinlæring noen av de teknologiene som de hevder vil være viktige fremover i den digitale transformasjonen siden de kan bidra til lynraske prosesser, større lagringskapasitet og reduserte kostnader.

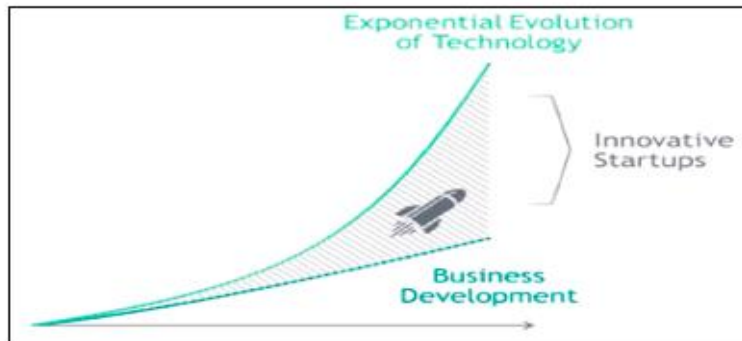
Digitalisering er i utgangspunktet ikke noe nytt. Likevel har begrepet de siste årene fått stor oppmerksomhet, og det har av ulike teoretikere blitt lagt ulikt innhold i beskrivelsen av hva digitalisering er. En av disse er Andersen og Sannes (2017) sin beskrivelse, som beskriver digitalisering som en transformativ prosess der noe blir digitalt - en digital prosess, en digital organisasjon eller et digitalt samfunn. Dette begrepet blir benyttet i oppgavens definisjon av den digitale transformasjonen. Andersen og Sannes (2017) har også tidligere definert digitalisering som: *“Transformasjonen fra at IT er et støtteverktøy i virksomheten til at det blir en del av dens DNA”*. I grunnleggende organisasjonsteori har IT blitt sett på som en støtteaktivitet i bedrifter. Slik Andersen og Sannes definerer digitalisering vil ikke dette lenger være tilfelle. De mener at IT har blitt en så sentral del av bedrifters hverdag at det nå må anses å være en kjerneaktivitet, med andre ord en del av bedrifters DNA. Videre argumenteres det for at denne typen organisasjonsdesign er nødvendig for å utnytte dagens og morgendagens teknologi. Definisjonen deres kan anses å være bastant og bære preg av en statisk tilnærming til teknologisk utvikling. Man kan spørre seg om dette er tilfelle i dagens bedrifter eller om de ser på digitalisering som en organisk utvikling.

Digitalisering er et dagsaktuelt tema i norsk næringsliv. Blant annet ble den regjeringsoppnevnte gruppen Digital21 opprettet i 2018, og vi fikk en digitaliseringsminister januar 2019. Dette viser at digitalisering er en utviklingstrend som har et høyt (politisk) fokus i Norge. Digital21 gruppen består av ulike eksperter innenfor ulike fagfelt som tilsammen har et politisk mål om å øke digitalisering i norsk næringsliv. De hevder at digitalisering handler om å ta i bruk de mulighetene digitale teknologier gir til å forbedre, fornye og skape nytt. Videre mener de at digitalisering ikke bare handler om teknologi, men like mye om viljen og



evnen til endring (Ekspertgruppe 1, 2018, s. 7). Dette kan tolkes i den forstand at organisasjoner i norsk næringsliv må omstille seg for å hente ut de gevinstene (ny) teknologi kan gi.

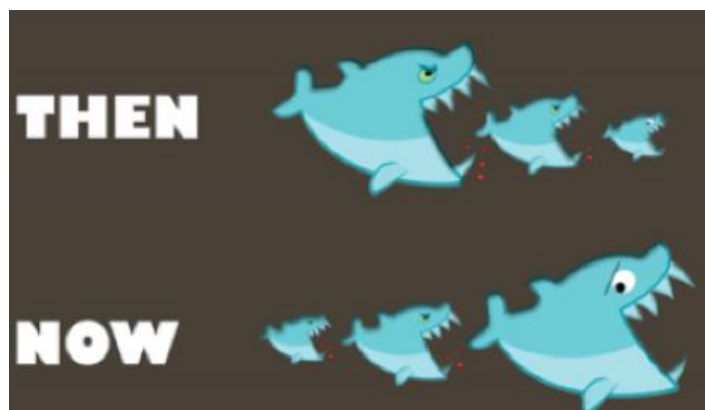
Selv om bruken av teknologi har eksistert lenge mener mange at hurtigheten og kompleksiteten i denne digitaliseringsprosessen vi er inne i nå, skiller seg ut fra tidligere teknologiske fremskritt fordi utviklingen nå i større grad skjer eksponentielt (Finans Norge, 2018, s. 7). Noen hevder til og med at på et visst tidspunkt vil utviklingen gå så fort at vi ikke lenger kan forutse hva som skjer. Dette på grunn av at tidligere erfaringer og observasjoner i mindre grad vil kunne gi en pekepinn på hva som kommer til å skje fremover. Den eksponentielle utviklingen vil ifølge Boston Consulting Group (BCG) medføre at den teknologiske utviklingen skjer i et hurtigere tempo enn bedrifters utvikling. Dermed oppstår det et teknologisk gap mellom hva som er teknologisk mulig, og hva som faktisk blir utnyttet av bedrifter. Ifølge BCG kan dette gapet fylles av innovative oppstartsbedrifter som klarer å utnytte de nye mulighetene digital teknologi medfører bedre enn dagens bedrifter, som illustrert nedenfor



**Figur 1:** Eksponentiell evolusjon av teknologi (Boston Consulting Group & University of Virginia, u.å)

Dette medfører at nye aktører er i stand til å utfordre de store og etablerte markedsaktørene (BCG, u.å). Etablerte og store bedrifter har noen stordriftsfordeler hvor de kan hente ut produktivitetsgevinster og kostnadsfordeler, samt fordelen av et kjent merkenavn. På den andre siden kan de ha store transaksjonskostnader, og et større maskineri som skal omstilles i den digitale transformasjonen. Dette kan medføre at de små og kjappe nye aktører kan spise

hele eller deler av deres verdikjede. Dette kan illustreres i figur 2 som viser at det tidligere var de store selskapene som spiste de små, mens det nå kanskje er motsatt (Rick, 2016).



**Figur 2:** Nåtidens konkurransesituasjon (Rick, 2016)

Dette kan bety at dagens prosesser og arbeidsmetoder blir byttet ut med nye forretningsmodeller, produkter, tjenester og arbeidsprosesser som bransjen ikke har sett tidligere. Spørsmålet er om det teknologiske gapet ifølge BCG er et salgstriks for å selge inn deres tjenester eller om dette er noe bedrifter i finansnæringen faktisk opplever.

### *2.1.1 Verdiskaping*

Den digitale utviklingen i dagens samfunn kan påvirke bedrifters evne til å fange og skape verdi for fremtiden. I den digitale transformasjonen er det ifølge Heggernes (2017) et godt utgangspunkt å ha inngående kjennskap til hvilke aktiviteter i bedriften som er verdiskapende. Dette kan oppnås gjennom en analyse av bedriftens verdikonfigurasjon. Teorien om verdikonfigurasjon bygger på Michael Porter (1985) sin verdikjedeanalyse som er et hjelpemiddel bedrifter kan bruke for å analysere en bedrifts konkurransefortrinn. Et konkurransefortrinn blir her definert som en høyere avkastning enn gjennomsnittet i markedet over tid. Kildene til konkurransefortrinn ligger i utførelser av aktivitetene en bedrift har, og om økonomien i disse er dyr eller billig i forhold til konkurrentene (Porter, 1985). Verdikjedeanalysen har blitt supplert og forklart med transaksjonskostnadsteori av Williamson (1981). Bedriftens verdiskapingsprosess blir delt inn i primær- og støtteaktiviteter som deretter blir analysert for å avdekke sterke og svake sider i bedriften. Hensikten er å kunne identifisere og utvikle egenskaper som kan gi strategiske konkurransefortrinn. Heggernes (2017) trekker frem at en god måte å avdekke svakheter i en

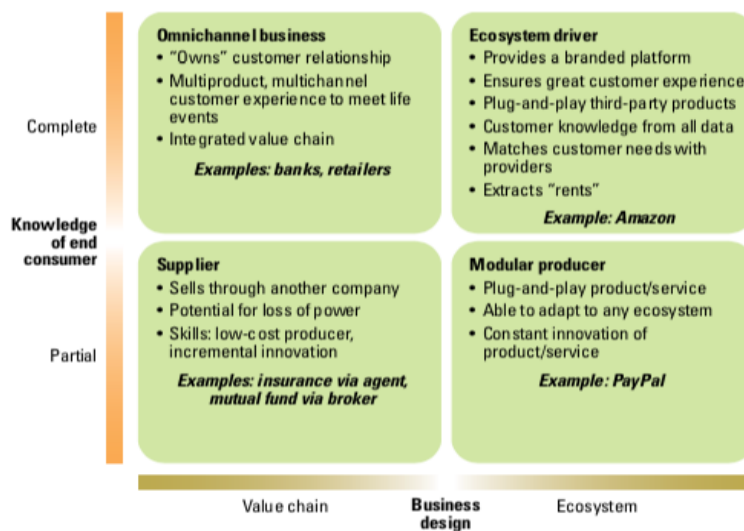
bedrift er å finne aktiviteter som kan forbedres ved hjelp av teknologi. Det argumenteres for at benyttelsen av teknologi står sentralt i en bedrifts verdiskaping, og ved å analysere sin verdikonfigurasjon mener han at bedrifter kan skape et konkurransefortrinn ved å forbedre sine prosesser (Heggernes, 2017, s. 53-54). Dette kan ses i sammenheng med den ressursbaserte teorien der bedriften ser på anvendelsen av ressurser i en bedrifts aktiviteter, og på denne måten avgjør bedriftens evne til å utføre aktiviteter effektivt sammenlignet med sine konkurrenter. Dette kan være med på å avgjøre hvilke markedsposisjoner som er attraktive, og om en bedrift med sannsynlighet vil kunne lykkes med å erobre og forsvare ulike posisjoner (Penrose 1959; Wernerfelt, 1984).

Teorien om verdikjeden til Porter ble i 1998 utfordret av Stabell og Fjeldstad som hevdet at siden verdikjeden primært ble utarbeidet for industriproduksjon, passet den ikke like godt til alle bedrifter. På bakgrunn av dette la de til verdiverksted og verdinettverk. Støtteaktivitetene er lik i alle de forskjellige verdikonfigurasjonene, men primæraktivitetene har ulikt fokus. Førstnevnte verdikonfigurasjon, verdiverkstedet, beskrives som bedrifter som skal løse et unikt problem for hver enkelt kunde og anses derfor for å være tjeneste- eller serviceprodusenter, fremfor produktprodusenter. Disse bedriftene benytter teknologi for å løse et kundeproblem, der kombinasjon og rekkefølge i anvendelsen av ressurser og aktiviteter varierer i henhold til kravene i problematikken. Mens verdikjeden utfører et fast sett med aktiviteter som gjør det mulig å masseprodusere et standardprodukt, planlegger verdiverkstedet aktiviteter og bruker ressurser på en måte som er spesialtilpasset behovene til kunden. Sistnevnte verdikonfigurasjon, verdinettverket, kjennetegnes av sin infrastruktur som kobler kunder sammen. Det moderne samfunnet er preget av et komplekst forhold mellom ulike aktører, og verdiskaping skjer i koblingen mellom disse. Et verdinettverk benytter derfor formidlingsteknologi for å knytte kunder som er eller ønsker å være gjensidig avhengige, og fungerer dermed som en nettverkstjeneste (Stabell & Fjeldstad, 1998). Både bank- og forsikringsbransjen har historisk sett brukt den tradisjonelle verdikjeden som verdikonfigurasjon til å skape verdi for kunden gjennom en rekke aktiviteter som de har hatt full kontroll over selv. I et samfunn i stor endring vil en kunne anta at det vil være tilfeller der bedrifter har behov for å benytte flere typer verdikonfigurasjoner, også kjent som hybrider (Stabell & Fjeldstad, 1998). For analysen vil det derfor være interessant å undersøke hvilken verdikonfigurasjon dagens bedrifter i finansnæring benytter, eventuelt om det benyttes en kombinasjon av flere.

Finans Norge gav ut en rapport i 2018 om teknologiutvikling og fremtidens arbeidsliv i finansnæringen. De påpeker hvordan digitaliseringen kan medføre endringer i hvordan vi jobber, og argumentere for at en av de viktigste oppgavene for bedrifter fremover blir å utnytte de mulighetene teknologien gir (Finans Norge, 2018, s. 4). Eksempelvis er produktutvikling forbundet med mye usikkerhet og risiko ettersom det er en kostbar prosess med høy usikkerhet. Samtidig vil den potensielt kunne være kostnadseffektiv på sikt dersom utfallet medfører billig produksjon, som kan være med på å sikre fremtidig vekst og verdiskaping i en usikker tid (Finans Norge, 2018, s. 4). Digitaliseringen er kompleks og kan medføre stor usikkerhet i bedrifters arbeid i den digitale transformasjonen. Dette kan medføre at bedrifter opplever det Thompson (1967) kaller det administrative paradoks. Dette handler om at organisasjoner forsøker gjennom sin strategi å tilpasse seg de eksterne usikkerhetsmomentene, samtidig som de forsøker å standardisere sine arbeidsprosesser for å oppnå størst mulig grad av indre effektivitet (Thompson, 1967). Dette vil ikke være en enkel oppgave ettersom bedrifter må klare å balansere den daglige driften med innovasjonsarbeid. På bakgrunn av dette kan det være viktig å huske på ledernes rolle i endringer. Forbedring av prosesser krever ledere som er i stand til å lede sin bedrift i en retning som er i henhold til overordnet strategi. Det vil derfor kunne anses å være fordelaktig at ledere besitter inngående kjennskap til bedriftens verdikonfigurasjon.

### *2.1.2 Forretningsmodeller*

Dersom det oppstår endringer i verdiskapingen i bedrifter vil det naturlig nok også innebære endringer i bedrifters forretningsmodell. En forretningsmodell beskriver hvordan organisasjoner skaper, leverer og fanger opp verdier (Porter, 1992, s.16). Ekspertgruppe 1 i Digital21 (2018) argumenterer for at det strategisk kan være nødvendig å endre sin forretningsmodell i kampen om å overleve i dagens usikre og konkurransepregede samfunn. Det kan antas at Weill og Woerner (2015) støtter denne påstanden ved at de har avdekket noe av det samme i sin studie. I deres forskning har de kommet frem til at bedrifter ønsker å transformere seg langs to dimensjoner i forbindelse med å forberede seg på fremtiden. Den ene dimensjonen handler om verdiskapingen til en bedrift, og den andre om kundeinnsikten til en bedrift, som vist i figur 3.



**Figur 3:** Fire forretningsmodeller for den digitale tidsalderen (Weill og Woerner, 2015, s. 29)

Dimensjonen for verdiskaping beveger seg fra verdikjeden på den ene siden, til et økosystem på den andre. Det Weill og Woerner (2015) kaller et økosystem langs x-aksen i figur 3 mener vi i stor grad kan ses i sammenheng med det Stabell og Fjeldstad (1998) omtaler som et verdinettverk. Vi har derfor valgt å sette disse to begrepene lik hverandre i vår oppgave. I et økosystem ønsker bedriftene å være en destinasjon der kundens behov møtes enten med bedriftens egne produkter og tjenester, komplementære produkter fra samarbeidsaktører eller konkurrenter. Den andre dimensjonen som omhandler bedrifters kundeinnsikt baserer seg på blant annet kundedata bedriftene selv besitter eller kan motta fra andre aktører i økosystemet. Innsikten strekker seg fra å være minimal i den ene enden av skalaen, til å være komplett i den andre. Weill og Woerner (2015) trekker frem i studien sin at etablerte bedrifter som oftest har en tradisjonell verdikonfigurasjon med stor innsikt om sine slutt kunder som i omnikanal forretningsmodellen, men at de ønsker å være en del av et økosystem. Årsaken som legges til grunn for påstanden er at deres funn viser at bedrifter som fokuserer snevert på verdikjeden i usikre tider med digitale forstyrrelser har dårligere forutsetninger for å lykkes enn de som tenker mer bredt om deres økosystem. Konklusjonen deres består i at man kan velge én, eller en kombinasjon av flere modeller for en fremtidig forretningsmodell. Modellene som nevnes er (1) leverandør forretningsmodellen, (2) omnikanal forretningsmodellen, (3) økosystem forretningsmodellen, og (4) modulær forretningsmodellen (Weill & Woerner, 2015, s. 28).

Bedrifter som benytter leverandør forretningsmodellen (1) har en verdikjede med lite innsikt om slutt kundene sine. Denne verdikonfigurasjonen kjennetegnes av sitt hovedfokus på

produkt- og prosessoptimalisering. Det er med andre ord et internt fokus. Den stadige digitaliseringen vil trolig føre til at bedrifter som opererer med denne forretningsmodellen mister sin konkurransekraft ved at de blir presset til å kontinuerlig redusere prisene sine for å beholde kunder (Weill & Woerner, 2015, s. 29-30).

I omnikanal forretningsmodellen (2) arbeider bedriften fortsatt i en verdikjede, men har større innsikt om sluttkundene sine. Bedrifter i denne forretningsmodellen har et fokus på å gi kunden tilgang til sine produkter via flere kanaler, noe som gir dem større valg og en sømløs opplevelse. Bedriftene har ofte et sterkt ønske om å "eie" kundeforholdet, og arbeider med blant annet dataanalyse, sosiale medier og kundetilfredshetsindeks for å oppnå dette (Weill & Woerner, 2015, s. 30).

I økosystem forretningsmodellen (3) er bedriften en del av et større økosystem, samtidig som den har stor innsikt om sine sluttkunder. Et økosystem etableres ved at bedrifter skaper forbindelser med andre leverandører som tilbyr komplementære tjenester. Noen ganger også konkurrenter. I denne forretningsmodellen kan det være hensiktsmessig med en forklaring på forskjellen mellom en plattform og et økosystem. Bedrifter som bruker plattformmodellen har i motsetning til verdikjeden ikke kontroll over alle ledd og ressurser, men skaper verdi gjennom distribusjon til riktig sted og til riktig kunde. Med plattformen er distribusjon forenklet og viktigere enn produksjon, og de kjennetegnes ved at de er skalerbare og vokser gjennom nettverkseffekter gjennom at man som kunde får fordel av at det er flere brukere i nettverket. Plattformen er utgangspunktet for økosystemmodellen (Tiwana, 2014, s. 3-7). Et eksempel på en digital plattform er reiselivssøkemotoren Momondo. De tilrettelegger for et økosystem hvor man får tilgang til tusenvis av aktører og få bestilt alt man trenger i forbindelse med en reise som fly, hotell og leiebil. Weill og Woerner (2015) oppgir at de ser en tendens til at eierne av plattformen i økosystemet tiltrekker seg aktører gjennom sin merkevare for å sikre en god kundeopplevelse og tilby "one-stop-shopping". Bedrifter her ønsker å "eie" kundeforholdet med tilhørende kundedata siden dette kan være et konkurransefortrinn. Dette vil også kunne bidra til høyere inntekter ved at de kan kreve betalt fra bedrifter som bruker deres plattform, eller ved å selge kundedata videre til tredjepartsaktører. Ifølge Bonchek og Choudary (2013) er det tre suksesselementer i plattformtenkningen; (1) Enkelhet, som handler om hvor lett andre aktører kan koble seg på, (2) Relevans, som er evnen til å tiltrekke brukere, og (3) Verdi, som er evnen til å tilføre/levere verdi. De store aktørene som benytter seg av denne forretningsmodellen er Google, Apple,

Facebook og Amazon, ofte omtalt som GAFAs. Gjennom sine plattformer har de tilgang til kunder over hele verden (Weill & Woerner, 2015, s. 30-31). Vi ser at bedrifter i finansnæringen i større grad blir utfordret av bedrifter som jobber etter plattform- og økosystemmodeller.

Bedrifter med en modulær forretningsmodell (4) er også en del av et økosystem men i dette tilfellet har bedriften lite innsikt om sine sluttbrukere. Weill og Woerner (2015) argumenterer for at bedrifter med denne forretningsmodellen bør benytte seg av plug-and-play-produkter eller tjenester som kan tilpasses en rekke økosystemer og reguleringssystemer. De forklarer at det er viktig å være best i sitt slag for å overleve i en tøff konkurranse. Ofte er det veldig enkelt for kundene å søke og bytte til alternative løsninger. Dette betyr at bedriftene stadig må lansere nye produkter og tjenester for å demonstrere at de er blant de beste og rimeligste alternativene tilgjengelig på markedet. I motsetning til eiere av økosystemet forklarer Weill og Woerner at bedrifter med en modulær forretningsmodell får begrenset innsyn i kundedata. Et typisk eksempel på en bedrift med denne forretningsmodellen er PayPal Inc. som får tilgang til begrenset data gjennom transaksjonene de behandler på vegne av andre aktører i økosystemet (Weill & Woerner, 2015, s. 31).

Den 13. januar 2018 ble Revised Payment Services Directive (PSD2) innført som er et EU-direktiv som regulerer betalingsformidlingen i EU og EØS. Dette bidrar til det som kalles "open banking", der eksempelvis bankene må tilpasse sine konto-tjenester. Her må eksisterende bedrifter åpne opp for at tredjepartsaktører som kan koble seg på bedrifters plattform ved hjelp av Application Programming Interface (API) som legger til rette for utveksling av informasjon mellom aktørene (Tiwana, 2013, s. 7). I praksis betyr dette at du som kunde kan få tilgang til dine opplysninger og tjenester via en annen aktør sin løsning, ofte en app eller en nettjeneste. De nye aktørene vil konkurrere om å tilby de mest brukervennlige tjenestene (Finans Norge, 2019, s.4). Dette medfører at bank- og forsikringsbransjen ikke lenger bare konkurrerer med hverandre, men også med teknologiselskaper. Det kan tolkes som at dette står i tråd med de to sistnevnte forretningsmodellene til Weill og Woerner (2015). Vi ser eksempler på hvordan bedrifter i finansnæringen arbeider med å bygge plattformer for å opprettholde konkurranseposisjon og hente ut gevinster fra et økosystem. Eksempelvis kan VIPPS sees på som en plattform der den kobler sammen kunder fra flere banker og formidler betalinger mellom privatpersoner, og mellom privat og bedriftskunder. Vi ser at både VIPPS og banker i finansnæringen

opplever økt konkurranse fra Apple Pay, PayPal, Facebook og SnapPay som har store og velfungerende plattform og økosystemmodeller. I tillegg finnes det enorme mengder av fintech- og insuretech-selskaper som enten samarbeider med eller konkurrerer om enkelte deler av verdikjeden (Finans Norge, 2018, s.4). I andre tilfeller vil PSD2 kunne medføre at inngangsbarrierer for nye aktører blir redusert siden kundedata blir mer tilgjengelig. Dette kan bidra til at det i større grad enn tidligere er mulig å konkurrere om å bli den foretrukne plattformen i økosystemet. Vi kan spørre oss om det er en tilfeldighet at det i etterkant av PSD2 tilbys nye mobilbanker som lar kundene samle alt hos en aktør. Denne utviklingen kan oppfattes som en gavepakke for kunden som får en bedre brukeropplevelse, men samtidig skal man ikke utelukke at bedrifter har flere motiv. Ved at kunden velger deres løsning vil bedriften kunne få tilgang til en bredde av kundedata. Dataen kan potensielt gi forretningsmessig verdi ved å selges til eksterne aktører eller brukes til å forbedre de eksisterende tjenester og løsninger internt i bedriften.

Konkurransen er tøff og det er ingen grunn til å tro at utviklingen vil stoppe med det første. Tidligere var tilgang til teknologi et konkurransefortrinn i seg selv, mens nå er utnyttelsen av teknologien det som vil skape fortrinnene. Dette kan blant annet være rasjonaliseringsgevinster, styringsgevinster og organisasjonsgevinster (Heggernes, 2017, s. 20). Eksempelvis kan en se rasjonaliseringsgevinster ved å effektivisere arbeidsprosesser i finanssektoren som gjør at man får lavere kostnader. Til dømes får roboter jobb som finansrådgivere og chatboter overtar for kundebehandlere. Automatisering gjennom robotisering, maskinlæring og kunstig intelligens øker arbeidsproduktiviteten betraktelig og de ressursene som blir frigitt kan blant annet brukes til å innovere. Andre tiltak, som blant annet å ta i bruk interne informasjonssystemer kan være med på å fremme holdninger, arbeidsformer og arbeidsfordeling blant de ansatte ved at det legges til rette for samarbeid på tvers av funksjoner. Dette kan dermed gi organisasjonsgevinster ved å skape positive holdninger og bedre produktivitet. Til slutt kan vi se styringsgevinster som følge av stordataanalyser som legger grunnlaget for kredittvurdering der større deler av kundebehandlingen blir digital gjennom selvbetjente løsninger (Finans Norge, 2018, s. 4). Dette kan bidra til at man kan ta beslutninger basert på sammensatt informasjon som kan gi et klarere helhetsbilde. Finans Norge (2018) hevder dette kan bidra til å redusere sannsynligheten for menneskelig feil, og kan gi bedre beslutninger som igjen kan føre til høyere inntekter.



### *2.1.3 Oppsummering verdiskaping i den digitale tidsalderen*

Digitalisering påvirker finansbransjen på ulike måter og det kan argumenteres for at bedrifter i en større eller mindre grad er tvunget til å transformere seg for å holde på sin konkurransedyktighet. I analysen ser vi det hensiktsmessig å benytte teorien om verdikonfigurasjoner av Stabell og Fjeldstad (1998) for å få innsikt i hvilken verdikonfigurasjon de respektive bedriftene benytter i dag, og om digitalisering påvirker denne. Her kommer vi også til å se nærmere på hvordan bedriftene posisjonerer seg og jobber med sin konkurransedyktighet i henhold til forretningsmodellene til Weill og Woerner (2015). Dette til sammen vil være med å besvare vår første underproblemstilling: *1) Hvordan kan den digitale transformasjonen påvirke bedrifters verdiskaping?*

## 2.2 Ledelsesperspektivet i den digitale transformasjonen

Innenfor det meste av litteraturen om organisasjonsendring kan man tolke det slik at organisasjoner historisk sett alltid har utviklet seg i takt med omgivelsene sine. Et argument for en vellykket omstilling baserer seg i stor grad på gjennomføring av endringsledelse. Jacobsen (2019) trekker frem at ledere har et spesielt ansvar for å håndtere organisasjonens omgivelser siden disse ofte er forbundet med usikkerhet. Kjernen i dette ligger i at lederen kjenner sin bedrift, og samtidig har oversikt over hva som rører seg i markedet. På denne måten vil han eller hun ha mulighet til å avdekke muligheter og trusler bedrifter står overfor (Jacobsen, 2019, s. 91). Ifølge Jacobsen (2012) har det tradisjonelt sett vært viktig at lederen tar en handlende rolle ved å initiere og drive gjennom endringen for å få til en vellykket endringsprosess. Hvordan lederen handler i denne prosessen baserer seg i mindre grad på de objektive omgivelsene, men heller på hvordan lederne tolker opplevelsen av hvor turbulent det er i omgivelsene (Jacobsen, 2019). Dette kan være en forklaring på hvorfor noen bedrifter setter i gang større endringsprosesser enn andre i forbindelse med digitalisering. En kan også stille seg undrende til om dette er noe av grunnen til at noen bedrifter ikke klarer å endre seg, slik som eksempelvis Kodak i omstillingen fra analoge til digitale kamera (Rostad & Ratvik, 2012).

Så lenge teknologien fortsetter å utvikle seg kan man anta at organisasjoner kontinuerlig vil jobbe for å tilpasse seg omgivelsene. Dette kan ses i sammenheng med teorien om Organisasjonsutvikling (OU) hvor endringer ses på som en kontinuerlig og interaktiv prosess

uten et definert start- og sluttunkt. Grunnleggeren av OU-tradisjonen, Kurt Lewin (1947), skisserte tre faser alle organisasjonsendringer må gå gjennom; (1) *Opptinningsfasen* hvor man skal skape motivasjon for endring, (2) *Endringsfasen* der tiltak iverksettes, og (3) *Nedfrysingsfasen* hvor nye tiltak blir stabilisert, satt i rutine og evaluert. For å gjennomføre endringen trekker Lewin frem at man enten må redusere motkreftene eller styrke drivkreftene (Jacobsen, 2018, s. 120). De endringene bedrifter i finansbransjen opplever i dag er gjerne komplekse og krever raskere handling enn tidligere. Eksempelvis kan det antas at endringer som følge av digitalisering i finansbransjen ikke har et klart sluttidspunkt hvor man ikke alltid har tid til å evaluere endringen før man må sette i gang en ny. På bakgrunn av dette er det usikkert i hvor stor grad bedriftene klarer å utnytte alle trinnene i modellen til Lewin.

I 1995 utviklet John Kotters 8 steg for vellykket endring som er sterkt inspirert av Lewin sin modell. Her er det fokus på at det skapes en nødvendighet for endring før den iverksettes, og at de ansatte blir involvert i en tidlig fase. Endringen gjennomføres “top down” og lederen skal ha en klar og tydelig rolle i endringsprosessen (Kotter, 1995). Teorien blir utfordret av blant annet Snow, Fjeldstad og Langer (2017) som trekker frem at dagens organisasjoner er kjennetegnet av kunnskapsarbeidere hvor endringer som gjennomføres “top down” kan være med på å redusere de ansattes motivasjon til å ta initiativ og delta i endringen.

### 2.2.1 Valg av lederstil

Den digitale transformasjonen kan medføre store forandringer i hvordan man jobber, hvor mange som jobber og hva man jobber med. For eksempel kan enkle arbeidsoppgaver bli automatisert i finansbransjen. Man kan derfor anta at de sakene som krever manuell behandling vil kreve mer spisskompetanse, og at det vil bli behov for kunnskapsarbeidere på lavere nivå i bedrifter enn tidligere. Ved slike endringer kan man diskutere om lederen bør endre sin lederstil, eventuelt bruke en kombinasjon av flere lederstiler, for å tilpasse seg konteksten og tilrettelegge for digital transformasjon. Ifølge Jacobsen (2019) har noen av de mest innflytelsesrike lederteoriene opp gjennom tidene startet med utgangspunktet at en effektiv lederstil vil avhenge av trekk ved medarbeiderne. Dette kan ses som en kontekstuell faktor som enten kan undertrykke eller modifisere effekten av lederegenskaper. Slike tilnærminger til ledelse går ofte under overskriften situasjonsbestemt ledelse (Jacobsen, 2019, s. 79). Et eksempel på dette er skille mellom offentlige og private organisasjoner. I private

organisasjoner er ofte hovedmotivet å tjene penger for å overleve, og i slike settinger kan det antas at det vil være innslag av transaksjonsledelse for å følge med og korrigere resultatutviklingen til de ansatte i bedriften.

Fiedler (1967) hevder det er situasjonen en leder står i som avgjør hvilken lederstil som er mest effektiv, og skiller mellom oppgaveorientert og relasjonsorientert lederstil. Lederstilen blir generelt sett kjennetegnet av måten en oppnår innflytelse gjennom engasjement og kommunikasjon. Den viktigste faktoren i situasjonsbestemt ledelse mener han er relasjonen mellom leder og medarbeidere hvor medarbeidere betraktes som en homogen gruppe. Ifølge Fiedler og Macaulau (1998) er lederstilen en del av personligheten, men atferden kan variere. De legger vekt på at det er trekk ved situasjonen, som for eksempel arbeidsoppgavene eller de ansatte som kan påvirke effekten mellom lederstil og effektivitet (Fiedler & Macaulau, 1998). Dette synet utfordres av Hersey og Blanchard (1977) hvor de i situasjonsorientert ledelse hevder at lederstil kan velges, men at en effektiv leder må endre lederstil etter medarbeidernes motivasjon og modenhet.

En ledelsesform som har vært mye omtalt de siste 30-årene er transformasjonsledelse som ble fremlagt som en formell teori av Bass i 1985. Senere ble teorien videreutviklet, og i 1994 la Bass og Avolio frem sin teoretiske fullspektrumsmodell for ledelse. Her inngår både transformasjon- og transaksjonsledelse. Transformasjonsledelse er en prosess som bidrar til å transformere organisasjoner herunder; verdier, etikk, standarder og langsiktige mål. Den motsatte lederstilen er transaksjonsledelse hvor man “byter” ønsket atferd mot ulike former for belønning, og der fokuset er på mål- og regelstyring (Glasø & Thompson, 2013, s. 16). Videre argumentere Glasø og Thompson (2013) for at det må brukes en kombinasjon av disse to lederstilene for at organisasjonen skal overleve. Det kan diskuteres for at ulike personlighetstyper motiveres av ulike lederstiler, og at lederstilen bør tilpasses deretter. I fullspektrummodellen består transformasjonsledelse av fire deler, ofte kalt de fire I-er. Disse er: 1) *idealisert innflytelse*, 2) *inspirerende motivasjon*, 3) *intellektuell stimulering*, 4) *individuelle hensyn* (Matthiesen, 2014). Den første varianten *idealisert innflytelse* kan ses på som karismatisk ledelse hvor lederen som rollemodell får innflytelse gjennom sine handlinger. En transformasjonsleder som fokuserer på *inspirerende motivasjon* vil gjennom lagånd skape tilhørighet til felles mål og visjoner. Med et perspektiv på *intellektuell stimulering* bidrar lederen gjennom involvering i beslutningstaking og selvstendig arbeid hos medarbeidere til en kreativ og innovativ atferd (Matthiesen, 2014). Den siste formen for

transformasjonsledelse er å ta *individuelle hensyn* i sin utøvelse av ledelse. Her fokuseres det på den enkelte medarbeiders behov for måloppnåelse og utvikling. Dette gjøres ved at lederen gir mulighet for personlig vekst ved å gi relevante og utfordrende arbeidsoppgaver (Glasø & Thompson, 2013, s. 28).

Ifølge Howell (1992) er det fem situasjonsvariabler som vil være av betydning når man ser på fremveksten av transformasjonsledelse eller transaksjonsledelse. Disse er:

(1) *Trekk ved omgivelser*: Handler om stabiliteten i organisasjonens omgivelser.

Transformasjonsledelse har lettere for å oppstå i ustabil og turbulent miljø, mens transaksjonsledelse oppstår og er effektiv i stabile og forutsigbare omgivelser.

(2) *Organisasjonskarakter*: Referer til trekk ved organisasjoner hvor det trekkes et skille mellom mekanisk og organisk struktur. Organisk struktur fungerer best i ustabile og usikre miljøer og henger dermed sammen med fremveksten av transformasjonsledelse.

Transaksjonsledelse kan her ses i sammenheng med en mekanisk struktur som kan være hensiktsmessig å bruke i stabile omgivelser.

(3) *Arbeidsoppgavenes karakter*: Rutinepregede og standardiserte oppgaver fører til fremveksten av transaksjonsledelse. Dette kan ses i sammenheng med en oppgaveorientert ledelsestil. Dersom oppgavene derimot er komplekse og raskt skiftende vil dette kanskje medføre et behov for transformasjonsledelse der man kan trenge oppmuntring og støtte i møte med de nye oppgavene.

(4) *Belønningssystem*: Under et belønningssystem, som omfatter blant annet bonus, vil det i større grad medføre behov for transaksjonsledelse. Der arbeidsoppgavene ses på som en belønning i seg selv har transformasjonsledelse lettere for å oppstå.

(5) *Forhold mellom lederen og underordnet*: Makt spiller en sentral rolle. I organisasjoner der lederen sitter med makten opptrer lederen mer transformatorisk. Dersom det er den underordnede som sitter med makten må ledere være mer transaksjonelle for å gjennomføre et samspill.

- (Howell, 1992; Glasø og Thompson, 2013, s. 31- 33)

Uansett hvilken type lederstil som utøves står vanligvis lederen i en maktposisjon i forhold til medarbeideren. Utøvelse av makt handler om å få ting gjort, og det er derfor viktig at makt forstås ut fra konteksten den utøves i. En leder kan bruke både positiv makt (velger å følge ledernes anbefaling på eget ønske) og negativ makt (trusler eller tvang). Maktutøvelse er ikke negativt i seg selv. Det kan argumenteres for at det faktisk er nødvendig i et arbeidsliv både

med tanke på ledelse av den enkelte, men også i forbindelse med organisasjonsendringer. Derimot er utfordringen med makt at det kan være vanskelig å vite når man blir utsatt for maktmisbruk, og om lederen bevisst misbruker sin makt (Sjøvold, 2016, s. 14-15).

Bakgrunnen for disse argumentene er at en leder i en endringsprosess har, og kan bruke, makt for å få gjennom en endring raskere uten for mye diskusjon. Tilgangen til informasjon anses som å ha makt, noe som er viktig i endringsprosesser. Problemet med dette kan være at i slike situasjoner sitter lederen i mange tilfeller på mer informasjon enn sine ansatte. Dette kan medføre at de ansatte blir utsatt for maktmisbruk ved at de ikke får tilgang til nødvendig informasjon og dermed mister sin påvirkningskraft.

### *2.2.2 Endringsagenter i endringsprosessen*

En aktør som initierer og driver gjennom endring og starter en endringsprosess er ofte omtalt som en endringsagent. Tidligere endringslitteratur har forsket mye på mellomlederrollen som endringsagent ettersom det ofte er mellomlederen som får ansvaret for å sikre at endringer blir forstått, akseptert og gjennomført i sin enhet. Betegnelsen mellomleder rommer en bred og omfattende gruppe ledere som operer på ulike nivåer i organisasjoner (Rydland, 2017, s. 169). I dette forskningsarbeidet blir mellomlederen definert som en person som er minst to nivåer under toppledelsen og minst ett nivå over medarbeiderne, og har ansvar for en begrenset del av bedriften, men ikke for bedriften som en helhet. Rydland (2017) forsket på hvordan denne rollen har ulike aspekter og i hvilken grad mellomlederen som endringsagent kan hemme eller fremme en endringsprosess. Forskningen hennes bygger på Floyd og Wooldridge (1992) sitt rammeverk der de argumenterer for at mellomlederen påvirker endringsprosesser gjennom fire ulike roller: Talsmann, Støttespiller, Tilrettelegger og Iverksetter. De ulike rollene varierer i hvilken grad lederen kommer med avvikende eller samsvarende forslag til dagens strategi og om de jobber “top-down” eller “bottom-up” med initiativer eller forslag til videre arbeid. Rammeverket har bidratt til å utvikle forståelsen for hvilken rolle mellomledere spiller når strategier skapes, utformes og iverksettes.

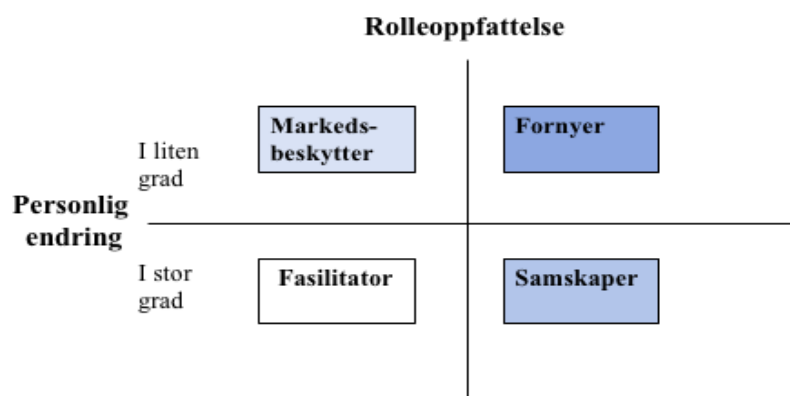
I rammeverket til Floyd og Wooldridge (1992) har det ikke blitt sett på hvilken rolle mellomlederen spiller når strategiske beslutninger i toppledergruppen medfører krav om endring i tankesett og arbeidsprosesser. Dette har Rydland (2017) tatt i betraktning og har dermed sett på hvilken rolle mellomledere har og tar i moderne organisasjoner. Moderne

mellomledere i finansnæringen befinner seg i et komplekst endringslandskap med økt endringstakt, globalisering, digitalisering og endret kundeadferd. Ifølge Rydland (2017) må ledere forholde seg til mange ulike og ofte overlappende prosjekter i organisasjonen; som nedbemanningsprosesser, innovasjonsprosesser, endrede organisasjonsstrukturer, nye kompetansekrav og kostnadskutt. I tillegg må de samspille med ulike interessenter som kolleger, medarbeidere, ledere og eksterne aktører som kunder og leverandører. Her blir evnen til å bygge endringskapasitet i et kompleks endringslandskap viktig. Man må kunne være i stand til å gjennomføre mange parallelle endringer og på samme tid sikre at nåværende organisasjon leverer resultater i henhold til mål og forventninger (Rydland, s. 169). Dette illustrerer at ledelse er en kompleks oppgave, der lederne kan oppleve krysspress.

Rydland fant i sin studie at mellomledere kan ta fire ulike tilnærminger til endringsagentrollen: Markedsbeskytter, Fasilitator, Fornyer og Samskaper, og at disse varierer langs to dimensjoner:

1. *Rolleoppfattelse* med en bred eller smal tilnærming av hvor mange interessenter de fokuserte på
2. *Personlig endring*, i betydningen av hvilken grad de så behov for å endre sitt tankesett som en konsekvens av endringene.

Samspillet mellom disse to dimensjonene påvirker hvordan de valgte å spille ut rollen som endringsagent i implementeringsprosessen (Rydland, 2017, s. 176).



**Figur 4:** Fire ulike tilnærminger til rollen som strategisk endringsagent (Rydland, 2017)

Markedsbeskytteren (1) bygger endringskapasitet gjennom fokus på nåværende kunder og sikrer at endringene ikke undergraver dagens drift. Fasilitatoren (2) drives av å iverksette konkrete atferdsendringer innenfor rammene av forretningsområdets strategi. Bygger

endringskapasitet gjennom at endringene får nødvendige ressurser og blir iverksatt. Fornyeren (3) vektlegger helhet og kontinuerlig endring både innenfor og utenfor rammene av forretningsområdets strategi. Her skapes endringskapasitet ved at vital nytenkning opprettholdes og en unngår at organisasjonen går inn i faste mønstre. Samskaperen (4) bygger endringskapasitet gjennom internt og eksternt samarbeid, samt sikrer en balanse mellom daglig drift og endringer (Rydland, 2017, s. 176-182). Det er fordeler og ulemper ved alle rollene, og de fire tilnærmingene illustrerer ulike prioriteringer i strategiske endringer. Dette er med på å gi mellomlederen en forståelse for sin rolleprofil som igjen er med på å bygge kapasitet for endring og bidrar til organisasjoners omstilling og fornyelse (Rydland, 2017, 174).

### *2.2.3 Oppsummering ledelsesperspektivet i den digitale transformasjonen*

I dette forskningsarbeidet blir omgivelsene, herunder digitalisering, organisasjonens ytre kontekst som kan tenkes å påvirke lederes handlingsrom. Bedrifter i finansnæringen operer i dag i usikre omgivelser med kontinuerlige endringer som følge av digitalisering. I analysen ønsker vi å undersøke hvordan de fem situasjonsvariablene til Howell (1992) påvirker fremveksten av transformasjon- og transaksjonsledelse i de respektive bedriftene, og hvorvidt de ulike lederstilene praktiseres i dag. Videre ønsker vi å undersøke om digitalisering påvirker hvilken tilnærming lederne tar til endringsagentrollen i henhold til Rydlands (2017) teori, og hvorvidt dette bidrar til organisasjonens evne til omstilling. Dette vil gi oss grunnlaget for å kunne svare på underproblemstilling: 2) *Hvordan kan digitalisering påvirke lederes endringskapasitet?*

## 2.3 Kompetanse

Ny teknologi og digitale løsninger kan føre til nye arbeidsprosesser, og i mange tilfeller kan man se for seg store transformasjoner av dagens organisasjoner. Man kan anta at dette vil kreve en annen kompetanse i arbeidslivet enn tidligere. Dette kan gjenspeiles i rapportene til Digital21 (2018) og Finans Norge (2018) som oppgir at det er en mangel på teknisk kompetanse i de fleste deler av nærings- og samfunnslivet. Dette er på bakgrunn av at det er for få teknologistudenter, og fordi denne kompetansen tidligere ikke har vært et sentralt fokus hos bedriftene (Finans Norge, 2018, s. 22). De hevder denne mangelen hindrer at potensialet

ved digitalisering blir utnyttet til det fulle, og trekker frem at det trengs en tverrfaglig kompetanse som medfører evnen til å forstå og utnytte teknologi på en best mulig måte. Tverrfaglig kompetanse tolkes som sammensetning av ulike typer kompetanse som er basert på kunnskap, ferdigheter og holdninger. Et begrep som kan brukes i forbindelse med kompetansebehov i den digitale tiden er “digital forretningsforståelse”. Dette er et vidt begrep, men vi velger å bruke definisjonen til Heggernes (2017) der han trekker frem begrepet som en type kompetanse som kan heve konkurransesituasjonen til bedrifter i det digitale samfunnet; *“Digital forretningsforståelse er 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”* (Heggernes, 2017, s. 16). Videre forklarer han at den digitale forretningsforståelsen oppstår i skillet mellom forretningsforståelse og teknologiforståelse. Med begrepet forretningsforståelse menes evnen til å se de aktiviteter og prosesser som skaper verdi i en bedrift. Teknologiforståelse derimot, handler om å se mulighetene teknologi gir gjennom å bruke, håndtere, vurdere og forstå teknologien (Heggernes, 2017, s. 17-18). Slik vi forstår begrepet teknologiforståelse handler det om at man må kunne forstå teorien bak dette for å kunne snakke fagspråket med sine IT-kolleger, men også klare å anvende teknologien i sin arbeidshverdag.

Ut ifra vår oppfatning innebærer “etterspørselen” til Digital21 (2018) og Finans Norge (2018) preg av fokus på den tekniske forståelsen. Heggernes (2017) legger derimot vekt på en mer helhetlig kompetanse basert på en kombinasjon av teknologi- og forretningsforståelse. Vår oppfattelse av dette er at ansatte i bedrifter som blir mer digitale bør ha den kompetansen som trengs for å klare å ta i bruk nye digitale verktøy i sin arbeidshverdag uten for store hinder. Samtidig legger Heggernes (2017) vekt på at en teknologisk forståelse vil kunne bidra til å skape ytterligere verdi for virksomheten ved at de ansatte klarer å omsette sin kunnskap til nye ideer og muligheter som teknologien muliggjør (Heggernes, 2017, s. 17). Et eksempel fra finansbransjen er at opptrening av chatboter kan gjøres av ansatte på kundesenter under forutsetning om at de innehar den tekniske forståelsen av hvordan en chatbot fungerer. Det vil derfor være interessant å se på om de respektive bedriftene for denne studien har den samme oppfattelsen om kompetansebehovet i den digitale tiden, og eventuelt om de opplever at det er mangel på dette området.



### 2.3.1 Kompetansekomponeenter

Ifølge Lai (2013) er kompetansebegrepet et sammensatt begrep som er direkte knyttet til bestemte oppgaver og aktiviteter. Hva ordet kompetanse består av blir ofte uklart definert, men de fleste bidragsytere er enige om at kunnskaper, ferdigheter og evner utgjør kjernekomponenter i kompetanse. I denne studien benyttes Linda Lai sin definisjon på kompetanse; *“Kompetanse er de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål”* (Lai, 2013, s. 46). For å besvare delproblemstilling tre, vil det redegjøres for de ulike kompetansekomponeentene til Lai (2013) for å belyse hvilke komponenter som anses for å være viktige i den digitale transformasjonen. Evner vil ikke utdypes siden disse i liten grad kan påvirkes av tilegnelse av ny kunnskap, ferdigheter eller holdninger (Lai, 2013, s. 50)

#### ***Kunnskap***

Kunnskapskomponenten i kompetanse kan betraktes som en persons data- eller informasjonsbase. Kunnskap viser dermed til det en “vet”, eller helst det man “tror man vet”. Kunnskap kan deles inn i flere klasser, og her vil det ses nærmere på eksplisitt kunnskap og taus kunnskap, herunder erfaringsbasert kunnskap (Lai, 2013, s. 47). Eksplisitt eller kodifisert kunnskap består av erfaringer og forhold man kan sette ord på. Kunnskap er diskret eller “digital” ved at den ofte skrives ned i form av strukturer, rutiner og prosedyrer. På bakgrunn av dette kan den overføres til formelle systematiske språk, og dermed også bli funnet i blant annet biblioteker, arkiver og databaser (Nonaka, 1994, s.16-17).

Taus kunnskap er motsetningen til eksplisitt kunnskap, og er ikke mulig å tilegne seg ved å for eksempel å lese en lærebok. Taus kunnskap er i hovedsak erfaringer som den enkelte har utviklet over tid og gjennom erfaringer, og som kan være vanskelig å sette ord på. Kunnskapen kommer til uttrykk når man gjør ting man vet fungerer, men kanskje ikke vet nøyaktig hvordan man har lært det. På bakgrunn av dette kan den tause kunnskapen være “skjult” for seg selv og andre (Jacobsen og Thorsvik, 2018, s. 362). Taus kunnskap kan derfor også gå under navnet erfaringsbasert kunnskap. I en organisasjonssammenheng kan det være vanskelig å overføre den erfaringsbaserte kunnskapen til ord, og den forblir derfor ofte taus. Ifølge Lai (2013) spres denne kunnskapen først og fremst gjennom tett samarbeid der man tilegner seg kunnskapen i form av observasjon, imitering og prøving og feiling. For en organisasjon kan det være til stor fordel å omgjøre den tause kunnskapen til eksplisitt

kunnskap slik at den blir tilgjengelig for flere. Det er også hensiktsmessig å nevne at det ikke bare er kunnskap som kan være taus, men også andre kompetansekomponeanter som ferdigheter og holdninger.

### ***Ferdigheter***

Ferdigheter er evnen å utføre komplekse, velorganiserte atferdsmønstre på en smidig og tilpasningsdyktig måte for å nå definerte mål (Lai, 2013, s. 49). Jacobsen og Thorsvik (2018) trekker frem at en ferdighet kan beskrives som et personlighetstrekk, men at de er mer bestemt av læring enn av arv (Jacobsen og Thorsvik, 2018, s. 430). Ferdigheter kommer ofte til uttrykk gjennom praktiske handlinger og kan dermed være observerbare. De observerbare ferdigheter i denne konteksten kan for eksempel være fysiske ferdigheter ved håndtering av teknologi, eller mindre observerbare ferdigheter som å vurdere hvilke tekniske løsninger man skal bruke i en gitt situasjon. Ferdigheter kan bygges på systematisk kunnskapslæring, men kan også utvikles over tid ved observasjon og imitering av andres atferd (Lai, 2013, s. 49).

### ***Holdninger***

Holdning er ifølge Lai (2013) en essensiell del av en persons potensial og derfor kanskje den aller viktigste komponenten i kompetanse. Hun skiller mellom selvrefererende holdninger som er medarbeiderens syn på seg selv og sitt eget potensial, og jobbrelevante holdninger som indre og ytre motivasjon (Lai, 2013, s. 51). En jobbrelevant holdning i den digitale transformasjonen kan være viljen til å være fleksibel og tilpasningsdyktig. Om man blir sett på som kompetent avhenger ikke bare av kunnskaper og ferdigheter, men også i stor i stor grad av hvilken holdning den enkelte har til sin jobb. Lai (2013) trekker frem eksempelet om at en kunderådgiver bør være serviceinnstilt, og en forsikringsrådgiver bør være positivt innstilt til de produktene og tjenestene som bedriften selger. Videre mener hun at holdninger er noe man bør legge stor vekt på i forbindelse med anskaffelse, utvikling og mobilisering av kompetanse (Lai, 2013, s. 51). En kan stille seg undrende til om dette blir gjort, og om det er noen bestemte holdninger som er høyere ønsket enn andre i den digitale transformasjonen.

### ***2.3.2 Oppsummering kompetanse***

Vi antar at den digitale transformasjonen kan skape et behov for ny kompetanse, men på bakgrunn av meninger fra ulike aktører er det noe uenighet om hvilken kompetanse som vil

være nødvendig fremover. På bakgrunn av kompetansekompomentene til Lai (2013) ønsker vi i analysen å undersøke hvilken kompetanse de respektive bedriftene opplever som viktig i den digitale transformasjonen. Videre vil vi undersøke hva de eventuelt gjør for å tilfredsstille disse behovene. Dette gir oss grunnlag for å svare på underproblemstilling: 3) *Hva er kompetansebehov i de respektive bedriftene i det digitale skifte?*

## 2.4 Oppsummering teorikapittel

Vi har i dette teorikapittelet beskrevet litteratur som beskriver flere begreper som vi mener kan knyttes til arbeidet med den digitale transformasjonen, og med dette vårt forskningsspørsmål. Dette gjøres for å kunne skape en forståelse for hvordan den digitale transformasjonen påvirker bedriftene i finansnæringen, og vil kunne bidra til å finne likheter og forskjeller. Innledningsvis tar vi for oss fremveksten av industri 4.0, og ser videre på hvordan digitalisering har en sentral rolle i bedrifters verdiskaping. Stabell og Fjeldstad (1998) sitt rammeverk for verdikonfigurasjon vil bli brukt i analysen for å avdekke likheter mellom de respektive bedriftene og eventuelle forskjeller. Verdikonfigurasjonen til en bedrift kan være en avgjørende faktor i en pressende konkurransesituasjon. Det kan se ut som det ikke lenger er tilgangen til teknologi som gir konkurransefortrinn, men heller anvendelsen av teknologien. Vi ønsker derfor å undersøke hvordan bedrifters arbeid i den digitale transformasjonen, herunder arbeid med deres verdikonfigurasjon og forretningsmodeller, kan påvirke behovet for ledelse og kompetanse i våre case-bedrifter. For å svare på dette har vi presentert utvalgt teori rundt endringsledelse, transformasjon- og transaksjonsledelse, samt hvordan ledere bygger sin endringskapasitet. Dette kan også vise hvordan utøvelse av ledelse kan bidra til bedriftens evne til omstilling og fornyelse. Avslutningsvis tar vi for oss kompetansebegrepet med utgangspunkt i teorien til Lai (2013). Teorien vil analyseres opp mot digitaliseringsarbeidet i de respektive bedriftene for å se på hvordan digitalisering kan påvirke kompetansebehovet i dag, og hvordan det kan utvikle seg fremover.

## Kapittel 3      Metode

I dette kapittelet vil vi presentere den metodiske tilnærmingen som er brukt i forskningsarbeidet. Innledningsvis vil vi redegjøre for forskningsmetoden og designet som er brukt. Deretter går vi nærmere inn på casestudiet og strategien for valg av informanter, samt en presentasjon av disse. Til slutt vil vi forklare metoden for datainnsamling og diskutere forskningens kvalitet og etiske avveininger.

### 3.1 Forskningsmetode og design

Dette forskningsarbeidet er gjennomført som en kvalitativ casestudie. Dette designet er hensiktsmessig i komplekse situasjoner der man ønsker å få utdypende informasjon om et tema. Siden tematikken er kompleks er det vanskelig å forutsi hvilken påvirkning den digitale transformasjonen har på de organisasjonene vi har undersøkt. På bakgrunn av dette har vi valgt et eksplorativt forskningsdesign som er passende dersom man ønsker å kartlegge og identifisere relevante faktorer som kan belyse et forskningsspørsmål (Yin, 2014, s. 14). Med utgangspunkt i et eksplorerende forskningsdesign og begrensede forkunnskaper om temaet har vi en åpen og induktiv tilnærming til studiet. Induktiv tilnærming tar utgangspunkt i enkeltfenomener som generaliseres og metoden går veien fra det vi "ser" til det som "er". Datagrunnlaget er basert på gjennomførte intervjuer som er en av de mest vanlige datainnsamlingsteknikkene i eksplorerende design (Easterby-Smith m.fl., 2015, s.129). Dette har hjulpet oss til å innsikt i hvordan den digitale transformasjon kan påvirke utøvelse av ledelse i finansnæringen på bakgrunn av informantenes opplevelser og meninger. Vi har strukturert, kodet og tolket opplysningene vi har fått fra casebedriftene og har sett dette i sammenheng med eksisterende teori for å få en større innsikt i problemstillingen.

### 3.2 Casestudie

Forskningen er gjennomført som en casestudie der vi har benyttet fire ulike bedrifter fra finansbransjen som caser. En casestudie er den foretrukne metoden i situasjoner der de viktigste forskningsspørsmålene er "hvordan" eller "hvorfor". Årsaken til at vi har valgt å forske på finansbransjen er at denne bransjen er utsatt for digital endring ettersom mye av oppgavene og produktene er standardiserte og enkle å automatisere. Denne bransjen har lenge

vært “vernet” gjennom offentlig regulering av bank, verdipapirforetak og forsikringsselskap. Med nye direktiver som PSD2 og General Data Protection Regulation (GDPR) vil bransjen få økt konkurranse og må derfor omstille seg. Siden forskningsarbeidet består av til sammen fire case bedrifter er det ansett å være en multi casestudie. Årsaken til at vi har valgt 3 case bedrifter er for å se om det er sammenhenger mellom de ulike bedriftene i finansnæringen. I tillegg har vi brukt et kontrast case for å få et annet perspektiv på endringene som skjer. Denne fremgangsmåten kalles for en literal replikasjon og er hensiktsmessig i forskning der en forventer å finne likheter mellom en eller flere case-bedrifter. Teoretisk replikasjon vil være motstykket til dette og er hensiktsmessig i situasjoner der en vil avdekke forskjeller (Yin, 2014, s. 57).

### 3.3 Utvalgsstrategi

Årsaken til at vi har valgt å studere finansbransjen er fordi begge besitter noe kunnskap på området på grunn av arbeidserfaring. Finansbransjen er i en spennende utvikling som følge av digitalisering, og man kan se antydninger til at bransjen vil måtte transformere seg i ulik grad. Etter diskusjon mellom oss og veiledere kom vi frem at det kunne være spennende å se på flere organisasjoner i samme bransje for å få et større perspektiv, og vi besluttet derfor å kontakte 4 ulike bedrifter som alle har tilknytning til finansbransjen. Dette står også i tråd med teorien til Yin (2014) der det trekkes frem at man i en casestudie bør se på alternative perspektiver som vil gi ulike syn på problemstillingen som igjen vil øke sjansen for at funnene vil være mer pålitelige.

Utvalgsprosessen startet med kartlegging av målgruppen i form av bedrifter og personer som kunne gi oss nødvendig informasjon for forskningen. Utvalget består av totalt 14 informanter; fire ledere fra bank, åtte ledere fra forsikring og to senior konsulenter fra et konsulentselskap. Vi benyttet nettverkene våre for å komme i kontakt med informantene, i tillegg benyttet vi oss av snøballmetoden som et supplement. Snøballmetoden går ut på at en informant som oppfyller kriteriene, og er informant i studiet blir spurt om de kjenner noen andre som oppfyller kriteriene (Easterby-Smith m.fl., 2015, 341). Dette er en god strategi som gir muligheten for å utvide sitt nettverk ved at informantene gir tilgang til sine nettverk igjen. Underveis i innsamlingen opplevde vi repetisjon av utsagn fra informantene noe som indikerte at vi hadde tilstrekkelig med informasjon.

I bank og forsikring ønsket vi å intervjuere ledere med minst 2 års ledererfaring og 5 års arbeidserfaring fra den respektive bedriften. Gruppen karakteriseres ved at alle informanter har lederstillinger, og jobber i bedrifter som er direkte påvirket av den digitale transformasjonen. Vi anså ledere som representative informanter og antok på forhånd at de er involverte i sentral beslutningstaking innenfor digitaliseringsprosjekter. I tillegg blir de direkte berørt av digitalisering, og har derfor førstehåndsopplevelser fra de respektive bedriftene i hvordan digitalisering kan påvirke utøvelse av ledelse.

Målet med den tredje målgruppen, konsultentselskapet, er å få et “utenfra og inn” perspektiv på den digitale transformasjonen i finansnæringen og hvordan dette kan påvirke utøvelse av ledelse. Disse informantene karakteriseres ved at de besitter spesialkompetanse innen teknologi og dens påvirkningskraft på bedrifter. Informantene jobber som senior konsulenter direkte inn mot blant annet finansbransjen. Her jobber de blant annet med ledere i ulike bedrifter, og bidrar i endringsprosesser med tekniske løsninger og rådgivning. Deres erfaring og synspunkter kan være et verdifullt bidrag inn mot vår problemstilling.

### *3.3.1 Presentasjon av case bedrifter*

Første casebedrift er Bank 1 som er en av Norges største banker. De er tilbydere av et bredt spekter av finansielle tjenester, inkludert lån, sparing, rådgivningstjenester, forsikrings- og pensjonsprodukter til privatkunder og bedriftskunder. Denne bedriften jobber aktivt med å holde seg i forkant av endringene vi ser i samfunnet. Nye forretningsregler, ny konkurranse og økende forventninger fra kunder er noen av problemstillingene de står ovenfor.

Andre casebedrift er Forsikring 1 som er et ledende nordisk skadeforsikringsselskap. De er tilbydere av forsikring til privatpersoner og næringslivet. De tilbyr også eiendomsmegling, banktjenester, pensjon- og spareprodukter. Denne bedriften opplever stor teknologisk påvirkning, og er bestemt på å beholde en ledende rolle i de digitale endringene som pågår.

Tredje casebedrift er Forsikring 3 som også er et ledende nordisk skadeforsikringsselskap. De er opptatt innovasjonsarbeid som et strategisk redskap til vekst, og til forsterkning av sin

posisjon som ledende trygghetsleverandør. De jobber kontinuerlig med å tenke nytt og gå nye veier for å overleve i et konkurranseutsatt marked.

Kontrast caset er et konsultentselskap som driver med rådgivning inn mot ulike bransjer og bedrifter. De jobber målrettet inn for å hjelpe kunder med å etablere et digitalt fundament som gjør at de er forberedt på fremtidige endringer. De tilbyr helhetlige prosjekter innenfor digital transformasjon eller mer rene prosjekter der kun teknologien blir implementert.

### 3.3.2 Presentasjon av informanter

Av hensyn til informantenes ønske om å være anonyme har vi utarbeidet en tabell hvor hver informant har fått en kode som gir grunnleggende informasjon om stilling og bransje.

Informantene fra bank er presentert med bokstaven B (bank). Informantene fra forsikringsselskapene er presentert med bokstaven F (forsikring). Deretter er forsikringsselskapene kodet 1-2 for å skille bedriftene. Videre har vi kodet alle informantene innenfor bank og forsikring med bokstavene A-D for å skille informantene fra hverandre. Konsultentselskapsbransjen er presentert med bokstaven K (konsultentselskap). Deretter har vi kodet informantene med 1-2 for å skille dem fra hverandre.

**Tabell 1:** Oversikt over informantene

Bank 1	Forsikring 1	Forsikring 2	Konsultentselskap
B1A - Avdelingsleder kundesenter	F1A - Leder kundesenter	F2A - Skadedirektør bil	K1 - Senior konsulent
B1B - Avdelingsleder kundesenter	F1B - Leder digital og betjent kanal	F2B - Skadedirektør bygning, eiendeler, reise og rettshjelp	K2 - Senior konsulent
B1C - Seksjonsleder kundesenter	F1C - Leder skade motor	F2C - Change Manager skade	
B1D - Fagleder	F1D - Leder takst motor	F2D - Skadeleder bygning	

### 3.4 Metode for datainnsamling

Forskningsarbeidet er bygget på to kilder for datainnsamling for å få en høyere innsikt og dypere forståelse av forskningsspørsmålet. Vi har hovedsakelig benyttet kvalitative intervjuer som primærdata, og supplert dette med sekundærdata bestående av dokumenter. Med grunnlag i forskningsspørsmålet har vi benyttet dybdeintervjuer som en kvalitativ innsamlingsmetode av primærdata i forskningsarbeidet. Årsaken til at vi valgte denne formen for intervju er at den kan bidra til at vi får verdifull innsikt fra de respektive bedriftene ved at man kan gå i dybden med den enkelte informant (Yin, 2014, s. 56-57). Intervjuene har vært semistrukturerte der fordelene er at intervjuobjektene kan snakke friere. Det vil også kunne bidra til at det dukker opp temaer vi ikke har tenkt på selv. Vi har noe erfaring fra området, men vi er ikke i en posisjon der vi vet mye. Et intervju som åpner opp for dialog vil derfor være en fordel og vi anser denne metoden som egnet for oppgaven siden det er behov for å identifisere relevante faktorer og forsøke å kartlegge sammenhenger som belyser våre forskningsspørsmål (Easterby-Smith m.fl., 2015, s. 390).

Ved bruk av semistrukturerte intervjuer så vi det nødvendig å lage en intervjuguide som et hjelpemiddel for å holde seg til de relevante temaene i intervjuet. Det er lett å bevege seg inn på områder som ikke er like relevante, og intervjuguiden vil derfor kunne sette noen begrensninger (Easterby-Smith m.fl., 2015, s. 405- 408). Vi utarbeidet to intervjuguider, en for mellomledere i finansnæringen og en for konsultentselskapsselskapet (Vedlegg 1 og 2). Intervjuguiden ble delt inn i fire deler hvor del 1 og del 2 var lik for begge parter. Første delen bestod av presentasjon av oss og formålet med intervjuet. Det ble også opplyst om hvilke rettigheter informantene har i henhold til GDPR. Del 2 av intervjuguiden handlet om informantene hvor de ble bedt om å fortelle om sin bakgrunn, stilling og ledererfaring. Senior konsulentene har erfaring fra flere bransjer, men ble bedt om å ta utgangspunkt i arbeidserfaring fra prosjekter i finansnæringen. I del 3 av intervjuet til lederne, var det to temaer: 1) strategi og digitalisering, og 2) lederrolle og kompetanse. Spørsmålene som ble stilt fokuserte på å få frem hva som er blitt gjort så langt i den digitale transformasjonen i den respektive organisasjonen, hva lederen sin rolle er i digitaliseringsprosjektene som blir utført i deres ansvarsområde, og hvordan dette påvirker deres lederrolle i dag og i fremtiden. Senior konsulentene sin del 3 ble delt inn i tre temaer: 1) digitalisering, 2) ledelse, og 3) kompetanse. Her brukte vi mange av de samme spørsmålene for å sjekke om det var samsvar med informasjonen fra lederne, og om det var noen andre aspekter det var lurt å se på. Fordelen



med denne inndelingen er at Senior konsulentene har den tekniske forståelsen rundt den digitale transformasjonen, mens lederne i større grad har den organisatoriske forståelsen.

I forkant av intervjuene sendte vi ut en e-post til respondentene hvor vi presenterte oss selv og studien. Vi sendte også et samtykkeskjema der formålet med intervjuet ble forklart, og informantens rettigheter. Dette dokumentet ble også utdelt i starten av intervjuet hvor de ble bedt om å signere og fikk en kopi av (vedlegg 3). Hvert intervju varte i gjennomsnitt mellom 30-60 min, hvor noen få varte over en time. Dette karakteriseres som kortere casestudie intervju hvor man fremdeles har tid til åpne spørsmål, men følger normalt en intervjuguide (Yin, 2014, s. 111). Vi gjennomførte intervjuer hos de utvalgte bedriftene, både fordi at det skulle passe for dem, og fordi vi ønsket at informantene skulle føle seg mer komfortable. Det var kun ett som ble gjort via telefonsamtale på grunn av reise. Intervjuene ble holdt ansikt-til-ansikt for å få en god og naturlig intervjusituasjon som mulig. Bortsett fra ett intervju, ble alle intervju avholdt av oss begge siden dette var hensiktsmessig med tanke på at begge to har forskjellig bakgrunn og at vi byttet på å holde intervju. Ved at begge var til stede, kunne den ene lede intervjuet, og den andre komme med oppfølgingsspørsmål der det var behov, samt analysere situasjonen og kroppsspråket.

For å innhente sekundærdata for forskningsarbeidet valgte vi å gjennomføre et litteratursøk. Her gikk vi analytisk inn i eksisterende forskning for å finne dokumenter som omhandlet oppgavens tematikk. Vi opplever dette som en avgjørende del av prosessen ettersom våre forkunnskaper om tema var begrenset, og dette bidro til større innsikt om temaet (Easterby-Smith m.fl., 2015. s.13). Eksempelvis ble årsrapporter studert i forkant av intervjuene, noe som gav oss forkunnskaper om bedriften og bidro til at vi kunne utvikle gode spørsmål og stille relevante oppfølgingsspørsmål. Materialet ble også benyttet til å styrke funn fra informanter i analysen, men på grunn av at dette er en konfidensiell oppgave blir det ikke referert til de spesifikke årsrapporter. Dermed ble dokumentene også brukt som supplement til våre primærdata. Vi hadde en frakoblet forskningsstil i arbeidet med litteratursøket, men siden det er vi som aktivt bestemmer hvilke dokumenter som blir benyttet i oppgaven, kan det likevel argumenteres for at vi var påkoblet. Innhenting av sekundærdata er en viktig prosess, og det er derfor viktig å være kritisk til informasjonen som blir lest siden dataen kan være innhentet med spesifikke mål (Yin, 2014, s.129). Å sortere ut kildene ble derfor en viktig del av arbeidet, og et av kriteriene vi hadde var å prøve å finne nye relevant kilder for dagens situasjon. Temaet er til dels er fremtidsrettet ved at bedriftene og lederne står midt i en digital

transformasjon hvor det er vanskelig å spå utfallet. Dette betyr at den eksisterende litteraturen er noe begrenset og ikke alltid tilpasset den digitale utviklingen som denne studien tar sikte på. Vi har likevel funnet frem til aktuelle teorier som kan kombineres med empirien som er innhentet. Ved å kontinuerlig jobbet med denne litteraturen har vi økt vår forståelse av sentrale problemstillinger knyttet til tema, samt begreper, teorier og metodikker som er med på å definere forskningsområdet (Easterby-Smith m.fl., 2015. s.14). Litteraturlisten ligger utdypet i kapittel 6.

### 3.5 Analyse av data

Dataanalyse består av å undersøke, kategorisere, tabulere, teste eller på annen måte rekombinere bevis for å produsere empirisk baserte funn (Yin, 2014, s. 132). Selv om det er en omfattende prosess å transkribere 14 intervjuer så vi at det var en fordel å få en grundig gjennomgang av materialet for analyseprosessen. Dette er en eksplorerende studie og vi ønsket ikke å utelate ting som potensielt sett kunne gi verdi selv om ikke det så slik ut fra start. Ifølge Yin (2014) er det ulike måter å analysere dataen på og her falt valget på en analytisk strategi. Etter alle intervjuene var transkribert ble teksten analysert ved å markere de ulike temaene i hvert intervju med felles fargekoder. Vi lagde fire dokumenter etter følgende hovedkategorier: informasjon om informanten, ledelse og kompetanse, digitalisering og strategi, og organisasjonsstruktur. Videre lagde vi underkategorier basert på spørsmål fra intervjuguiden og temaer som gikk igjen i intervjuene. Ved å bruke teknikken hvor man lager en matrise basert på hvert intervju og plassere uttalelser og synspunkter i hver kategori var det lettere for oss å se sammenhenger, likheter og ulikheter og knytte det opp mot relevant teori som ble brukt senere i analysen (Yin, 2014, s. 135).

### 3.6 Kvalitet i kvalitativ forskning

Det er viktig å vurdere kvaliteten på et forskningsarbeid, og i den forbindelse dukker spørsmålet om undersøkelsens reliabilitet og validitet opp. Både reliabilitet og validitet innehar viktige kriterier for å kvalitetssikre forskningen (Easterby-Smith m.fl., 2015, s. 83-89). Validitet tar for seg hvorvidt forskningsresultatene gir en nøyaktig representasjon av temaet som forskes på (Easterby-Smith m.fl., 2015. s. 343). Med andre ord dreier det seg om hvor

godt man måler det man har til hensikt å måle. Yin (2014) deler validitet inn i intern og ekstern validitet.

Intern validitet omhandler i hvilken utstrekning årsakssammenhengen i undersøkelsen holder mål (Yin, 2014, s. 239). I denne oppgaven vil målet være å få meninger og utsagn fra informantene som er representative og gjeldende for temaet vi forsker på. Vi har forsøkt å oppnå en høy intern validitet ved å benytte oss av semi-strukturerte intervjuer med åpne spørsmål som gir rom for utdyping. Vi jobber hele tiden med å forholde oss objektive til det som blir sagt og ikke tilføre subjektive meninger underveis. En annen fremgangsmåte vi har benyttet er å ha et utvalg bestående av informanter som sitter i lederposisjoner. Vi antok på forhånd at disse sitter med høy innsikt i bedriftens arbeid i den digitale transformasjonen og hvordan dette påvirker lederrollen, dette er noe vi opplevde at stemte underveis i datainnsamlingen. Den inngående innsikten og forståelsen mener vi er med på å bidra til intern validitet. En svakhet ved utvalget er at lederne kan moderere sitt svar for å ikke stille bedrift i et negativt lys. Vi prøver å ta høyde for dette i analysen, og forsøker å jobbe kritisk med datamaterialet. Vi mener at våre forkunnskaper vil kunne bidra positivt i dette tilfellet ved at vi vil kunne finne verdi i utsagn der andre personer uten finansbakgrunn ikke hadde funnet verdi, og fordi vi kan plassere utsagnene i en kontekst. Samtidig håper vi at skildringer og innsikt fra senior Senior konsulentene vil være med på å bekrefte opplysninger fra informanter og dermed bidra til å øke den interne validiteten. En annen faktor som gir svakere intern validitet er at den digitale transformasjonen pågår kontinuerlig og endringer bedriftene opplever i dag kan være annerledes i fremtiden. Begrepene som måles i denne forskningen vil derfor potensielt sett kunne ha en annen betydning i fremtiden.

Ekstern validitet omhandler i hvilken grad funnene fra en casestudie kan analyseres og overføres generelt til andre situasjoner som ikke er en del av den opprinnelige studien (Yin, 2014, s. 238). Casestudiet vi har gjennomført består av til sammen 14 informanter. Dette er ikke tilstrekkelig med informanter for å kunne generaliserer funnene. På bakgrunn av dette kan det argumenteres for at den eksterne validiteten er lav. Siden casestudiet er en form for sosial konstruktivisme hvor det er flere sannheter vil dette heller ikke være et sentralt mål. Det som er viktig derimot er å ha en høy reliabilitet.

En høy reliabilitet vil si at studien er gjennomført på en slik måte at den kan etterprøves av andre (Yin, 2014, s. 240). Dette gjøres ved at man er transparent i sitt fremlegg av hvordan

data er samlet inn og bearbeidet (Easterby-Smith m.fl., 2015, s. 103). For å styrke reliabiliteten i vår studie har vi beskrevet i detalj hvordan vi har gått frem ved innsamling av data i forskningsarbeidet for å besvare vårt forskningsspørsmål. Vi har gjort ulike tiltak for å sørge for at dataen skal være så pålitelig som mulig. Blant annet har vi prøvd å forholde oss objektivt til informantenes utsagn ved å ikke bearbeide sitatene for mye. Dette er med på å bevare informantenes meninger. Tiltakene som er blitt gjort underveis i forskningsarbeidet mener vi er med på å styrke oppgavens validitet og reliabilitet. Det skal likevel nevnes at et kvalitativt forskningsarbeid kan være vanskelig å gjenskape. Eksempelvis har vi i analysen lagt frem bedriftene som en helhet på bakgrunn av bedriftenes informanter. Det er viktig å presisere at informantene snakker ut i fra sine personlige erfaringer og meninger, og at deres utsagn derfor kan være farget av dette. Det kan potensielt bety at resultatene for oppgaven ville blitt annerledes dersom vi hadde valgt andre informanter fra bedriftene.

### 3.7 Etikk

Av etiske hensyn ba vi om tillatelse til å gjennomføre lydopptak, transkribere intervjuet og bruke transkripsjonen i analysen, noe alle godtok. Yin (2014) anbefaler å bruke lydopptak siden det kan gi en mer nøyaktig overføring av et intervju enn egne notater. Ved å bruke lydopptak kunne vi fokusere mer på informanten og komme opp med oppfølgingsspørsmål, fremfor å bruke tid på å skrive stikkord. Det ble fremmet et ønske om å anonymisere oppgaven. På bakgrunn av dette er alle informanter og bedrifter anonymisert. Dette er i samsvar med Bell og Bryman (2007) sine forskningsetiske prinsipper hvor man må ta hensyn til informantenes interesser når man skal samle inn empirisk data (Easterby-Smith m.fl., 2015, s. 122). Anonymisering ble gjort av etiske hensyn, men det kan også være til fordel for studiet. Blant annet kan dette føre til at intervjupersonene er mer åpne, og ikke tilbakeholder informasjon, noe som kan bidra til økt troverdighet. Vi opplevde også konkrete fordeler ved anonymiseringen underveis i intervjuene hvor det flere ganger ble spurt om anonymiteten. På bakgrunn av at vi har innhentet personopplysninger til informanter er studiet meldt til Norsk senter for forskningsdata under prosjektnummer 44725. Vi har fulgt deres og HVL sine retningslinjer og anbefalinger for forskningsetikk og datalagring.

## Kapittel 4      Analyse

I følgende kapittel vil vi ta for oss informantenes uttalelser og syn på den digitale transformasjonen. Disse vil bli sammenlignet med hverandre for å avdekke likheter og eventuelle forskjeller mellom de respektive bedriftene. Vi vil også sammenligne deres uttalelser med den innledende teorien. Med dette ønsker vi å gå frem for å svare på forskningsspørsmålet: *“Hvordan kan den digitale transformasjonen påvirke utøvelsen av ledelse i finansnæringen”*. Dette vil kunne bidra med innsikt i informantenes opplevelser med den digitale transformasjonen sin påvirkningskraft, men ettersom dette er en kvalitativ studie med få bedrifter vil funnene ikke være generaliserbare.

Vi starter med å se på hvordan digitalisering påvirker bedriftenes verdikonfigurasjon og om det er noen likheter mellom de respektive bedriftene. Videre ser vi på hvordan den digitale transformasjonen påvirker fremvekst av transformasjons- og transaksjonsledelse og hvorvidt de ulike lederstilene praktiseres i dag. Vi vil også se nærmere på hvordan de ulike lederne bygger sin endringskapasitet og hvordan dette igjen påvirker bedriften sin evne til omstilling og fornyelse i den digitale transformasjonen. Vi avslutter med å undersøke om de respektive bedriftene opplever en endring i kompetansebehovet som følge av digitalisering, og hva de eventuelt gjør for å tilpasse seg den digitale fremtiden.

### 4.1 Verdiskaping i den digitale transformasjonen

I finansbransjen har man de siste årene sett hyppige endringer som følge av digitalisering. Eksempelvis blir flere arbeidsprosesser automatisert. Automatisering av arbeidsprosesser i finansnæringen er for eksempel i saksbehandling, produksjons- og kontrollarbeid som bedrifter i utgangspunktet bruker mye ressurser på. Mange av disse arbeidsprosessene er regelbaserte, og kan i stor grad standardiseres og dermed automatiseres. I bedriftene vi har undersøkt har flere av informantene trukket frem digitaliseringsprosjekter der automatisering har hatt en sentral rolle. Automatiseringen omtales i stor grad som at roboter overtar arbeidsoppgavene. Mange tenker på roboter som noe fysisk, men i denne studien omtales roboter som en software eller en programvare som gjennomfører arbeidsprosesser uten noen form for menneskelig kontakt. I Bank 1 trekkes det frem at de jobber for å få flere kunderelaterte arbeidsprosesser digitale. Det begrunnes i at de ønsker hovedsakelig at kunden

skal være digital, som i mange tilfeller er synonymt med selvbetjent. Leder ved kundesenteret i Bank 1 (B1A) forklarer at chatboten svarer på de aller enkleste spørsmålene som kommer inn via chatkanalen, mens rådgiverne skal ta de mer komplekse og avanserte sakene og peker på samspillet mellom data og menneske. Videre oppgir en annen leder for kundesenteret i Bank 1 (B1B) at dette er nytt og at det oppstår komplikasjoner i oppstarten, men at de allerede nå ser at teknologien hjelper ved at den eksempelvis har tatt unna 70% av køen på chat. Samtidig trekkes det frem at det i realiteten er en lavere svarprosent siden man ser at chatboten i mange tilfeller svarer feil eller ufullstendig, men at opplevelsen er at den blir mer nøyaktig med tiden.

Fagleder i Bank 1 (B1D) trekker frem kostnadseffektivitet og konsistent kundebehandling som fordeler ved digitalisering. Det trekkes frem at det på kort sikt må til en investering i kapital i digitaliseringsarbeidet, men at det på lengre sikt vil være kostnadseffektivt ved at det blir spart inn arbeidskraft. Informanten mener at hovedfokuset i digitaliseringer ligger i å være i forkant av nye kundebehov som dukker opp og svarer følgende på spørsmålet om hvorfor bedriften digitaliserer seg:

*“Å kunne møte den konkurransen som er i markedet. Det kommer nye aktører som gjerne vil se nye muligheter, tar en nisje, endrer på verdikjeden, og der må vi som aktør helst være i forkant. For både å beholde kunder, og tiltrekke oss nye kunder.” - B1D*

Slik vi tolker dette utsagnet mener informanten at digitalisering er nødvendig for at bedriften skal holde på sin konkurranseposisjon. Det kommer nye aktører på markedet som potensielt kan true deres posisjon, og de må derfor holde seg oppdatert og attraktive for å beholde og tiltrekke seg kunder. Dette stemmer i stor grad med hva både Finans Norge (2018) og Digital21 (2018) påstår om hvorfor organisasjoner må digitalisere seg. Videre kommer det frem av intervjuene med informantene fra Bank 1 at bedriften i stor grad må endre seg som følge av endring i forventningene hos kunden. Vi stiller oss undrende til dette, ettersom det kan forstås slik at det er kunden som bestemmer utviklingen. Er det virkelig kunden som bestemmer, eller er det banken som påvirker forventningene til kundene?

I forsikringsbransjen trekkes også roboter frem som et effektiviseringstiltak. Her blir roboter benyttet til ulike typer saksbehandling. Blant annet i forbindelse med takst på skader er det roboter som mottar og gjennomgår tilbud fra verksteder. Leder for skade motor i Forsikring 1

(F1D) forteller at roboten på deres avdeling tar unna hele 80% av sakene. Skadedirektør i Forsikring 2 (F2A) bekrefter at dette også er fokus hos dem. De har lagt til rette for digital innmelding som de kaller for Straight Through Processing (STP). I denne prosessen blir cirka halvparten av alle bilskader meldt inn digitalt, målet er at 80% av skadene vil bli meldt inn digitalt i løpet av 2020. Informanten forteller videre at behandlingen fortsatt i stor grad foregår manuelt. Informanten forteller at 35% av oppgjørene går gjennom uberørt av de ansatte i bedriften, og at målet er 44% innen 2020.

Et flertall av informantene fra både bank og forsikring gir uttrykk for at de ikke har noe annet valg enn å digitalisere seg. Det var ingen ytringer som tilsa at arbeidet med å digitalisere seg ikke er hensiktsmessig, det var i større grad motsatt der de forteller at de ønsker å automatisere så mye som mulig. Selv om alle informantene synes å være enige i at digitalisering er nødvendig legger de noe ulikt vekt på hva som er årsaken til at prosesser skal digitaliseres og automatiseres. Informant B1B forklarer at skiftet har kommet og at hele bransjen har blitt digital og antyder en må ta i bruk teknologi i transformasjonsarbeidet. Informanten kaller det for en agil arbeidsmetodikk og forklarer at det er en bedre måte å jobbe på siden det er mer effektivt. Det samme gjelder leder for kundesenteret i Forsikring 1:

*“Jeg som leder ønsker å få digitalisert så mye som mulig, spesielt servicehenvendelser kunne jeg tenkt meg å automatisere nærmest 100% selv om det er bra med leads i dem.”*

*- F1A*

Vi tolker dette utsagnet som at informanten opplever digitalisering som en nødvendig prosess til tross for at en kan gå glipp av salgsmuligheter. Kjernen i de fleste private bedrifter består i salg av produkter og tjenester som skal være med på å skape en profitt. På bakgrunn av dette utsagnet kan det tolkes som at automatisering vil kunne gi høyere kostnadsbesparelser enn salget gir inntekter, og at det derfor kan være mest lønnsomt å automatisere.

Vi ser at opplevelsene til informantene stemmer overens med utsagnet til Andersen og Sannes (2017) der de henviser til den eksponentielle veksten og hvordan den fremskynder nye forretningsbetingelser som gjør at bedrifter må endre sine strategier for å overleve og fortsette å utvikle seg. Digitaliseringen er viktig og kan i større grad presse bedriftene i bransjen til å ta i bruk ny teknologi for å jobbe mer kostnadseffektivt og møte nye kundebehov. Nye kundebehov ser vi også at flere av informantene opplever. Leder i digitale

kanaler (F1B) antar at mye av årsaken til dette er smarttelefonen hvor man konstant er tilgjengelig hvor man får og gir direkte respons. Kunden lager seg nye vaner, og begynner å forvente dette også fra bedrifter. Dette illustreres av seksjonsleder for kundesenter i Bank 1:

*“Digitalisering er jo mer effektivt, så opplever jeg jo at de fleste kunder ønsker å klare seg selv. Min holdning til det er, i den grad kunden må kontakte oss, enten på telefon, chat eller sosiale medier er det mer at det er en friksjon som vi burde løst digitalt, men som vi ikke har klart enda. Da må vi lage enda bedre digitale løsninger for at kundene i større grad skal kunne klare å gjøre ting selv.” - B1C*

Vi mener at utsagnet gir en grunnleggende antakelse om at dette oppleves som positivt for kunden, samtidig som at fokuset ligger i bedriftens lønnsomhet. Slik situasjonen er nå er teknologien ikke tilstrekkelig for å få til en sømløs kundeopplevelse for alle typer henvendelser. Det trekkes frem at det jobbes med automatisering for å øke kundetilfredsheten. Informant B1D påpeker at automatisering bidrar til at arbeidsoppgaver blir gjennomført raskere, og tolkes ved at det er til det bedre for både eksisterende og nye kunder. Det møter også i større grad forventningene kunden har til rask respons på sine henvendelser. Per dags dato kan kunden utføre de enkleste arbeidsoppgavene selv, noe som sparer kundesenteret for tid som de kan bruke i andre mer verdiskapende aktiviteter. Slik vi forstår informant B1C handler det om at man i fremtiden ønsker å oppnå en situasjon der kunden ikke trenger å kontakte banken i det hele tatt. I denne situasjonen er løsningene så gode at kunden klarer seg helt på egenhånd, og får øyeblikkelig svar på sine henvendelser. Dette vil potensielt sett kunne medbringe store kostnadsbesparelser. En kan for eksempel spørre seg om det i fremtiden fortsatt vil være behov for kundesentre. Dette mener vi er en spennende diskusjon, men vi kommer ikke til å gå noen nærmere inn på det i denne studien.

Som vi ser har informantene stort sett vært positive til de digitale endringene de har opplevd som følge av digitalisering, men det er ikke alle som kun er positive. Et av våre funn viser at uenighetene som finnes blant informantene viser tendenser til å være påvirket av hvor i bedriften de er ansatt. Vi ser for eksempel at optimismen til digitalisering generelt sett er høyere blant de lederne som har ansvar for ledere, enn de som sitter med ansvar for medarbeidere. Årsaken ser ut til å være at ledere i førstelinje i større grad opplever kunden på nært hold og ser hvordan teknologien ikke klarer å se det totale kundebildet per dags dato. De trekker frem en mangel på menneskelige egenskaper som for eksempel muligheten til å se



potensielle salg som kunden direkte ikke etterspør, eller henvendelser som ikke får korrekt respons. Ledere i førstelinje ser på nært hold de utfordringene teknologien gir. Eksempelvis trekker lederen på kundesenteret (B1B) frem at den høye prosentandelen chatbot tar unna av henvendelser ofte inneholder feil og skaper dobbeltarbeid og frustrasjon både for kundene og medarbeiderne. Dette er ikke noe ledere på høyere nivå ser i like stor grad, siden de kun ser resultatene. Vi antar at det også kan være flere årsaker til denne ujevnheten av optimisme til digitalisering blant lederne. Det kan tenkes til at ledere som sitter på et høyere ledernivå har et lengre tidsperspektiv og ser flere muligheter som digitalisering kan medføre for bedriften i fremtiden, enn det ledere lengre ned i bedriften gjør.

I finansbransjen ser vi at det er flere teknologier som modnes, og kan bli tatt i bruk i en større grad. Noen av informantene har trukket frem maskinlæring som en teknologi de jobber med å ta i bruk. Informant F1B nevner flere ulike bruksområdene de har identifisert og startet sitt arbeid hvor maskinlæring kan bidra til enda bedre automatiske løsninger. Informanten trekker frem at de er i en tidlig fase hvor de har smått begynt å teste maskinlæring. Eksempelvis jobber de med å omsette fra tale, i form av telefonsamtaler, over til tekst slik at teksten kan analyseres og brukes for å blant annet gjøre nettsidene bedre. Det samme gjelder chatlogger. De kan analysere hvor kunden begynner å chatte fra, hvilke ord som går igjen og derfra jobbe videre med forbedring. Vi tolker dette som at informant F1B sier seg enig med utsagnet til informant B1C der at all kundekontakt forstås som en unødvendig friksjon som bør kunne bli løst digitalt, herunder selvbetjent. Informantene fra rådgivningsbedriften beskriver også sine opplevelser av verdiskaping i bedrifter på en veldig lik måte der de to årsakene til å digitalisere seg blir presentert. Informant B2A viser til effektiviteten som følger digitalisering av prosesser og påpeker at kjernen i enhver privat bedrift hovedsakelig består i å tjene penger. Verdiskaping som følge av digitalisering kan her sees i form av høyere pris, lavere kostnader eller større volum som kan medføre mer profitt for bedriften. Informant B2B viser også til effektivitet, der det trekkes frem at den største gevinsten med å digitalisere er å friggi medarbeidere til å gjøre mer verdiskapende aktiviteter. Det kan argumenteres for at endring i verdiskaping naturlig vil bidra til endringer i forretningsmodellen.

#### *4.1.1 Forretningsmodell*

Slik det er i dag skaper de respektive bedriftene verdi for kunden gjennom en rekke aktiviteter de har full kontroll over, til dømes banktjenester, boliglån, skade- og

personforsikring. Det kan derfor argumenteres for at de benytter seg av en verdikjede. I tillegg bruker bedriftene nettsider som gir kunden muligheten til å betale regninger, kjøpe forsikring, og melde fra om skader på egenhånd, noe som tilsier at verdikjeden delvis er digital. På bakgrunn av informantenes utsagn og bedriftenes årsrapporter ser vi at bedriftene besitter en del kundedata, og at det jobbes med å oppnå enda større kundeinnsikt til bruk for fremtidig verdiskaping. Eksempelvis er alle de respektive bedriftene tilstede i sosiale medier hvor de har en aktiv dialog med sine kunder. Dette antar vi er et tiltak bedriftene benytter for å lære mer om sine slutt kunder, slik at de kan bygge en kundedatabase. En kundedatabase vil potensielt sett kunne inneholde verdifull informasjon om kunden som kan brukes til ulike formål, deriblant salg. Den vil også kunne bidra til at bedriftene kan tilby kunden en bredere tilgang til produkter og tjenester, både fysisk og digitalt. Målet vil være å gi den enkelte kunden flere valgmuligheter i form av flere nye og kanskje bedre produkter, samt en sømløs opplevelse. Vi kan se flere ulike produkter eller tjenester i forsikringsbransjen som har dukket opp de siste årene ved bruk av ny teknologi. Dette kan for eksempel være apper som overvåker kjøringen til sjåførere og tilpasser forsikringspremien individuelt deretter. Det kan argumenteres for at bedriftenes produkter og tjenester leverer verdi til kunden i form av service og tjenester, fremfor fysiske produkter. Vi mener derfor at det ikke er dekkende å si at bedriftene lenger består av bare en verdikjede, ettersom vi også ser innslag av et verdiverksted. Denne verdikonfigurasjonen har fokus på å løse unike kunde problemer ved hjelp av teknologi, slik som sensorer som gir billigere bilforsikring eller roboter som gir fondestrådgivning. Verdiverkstedet er derimot ikke nevnt i modellen til Weill og Woerner (2015). Her går skalaen rett fra verdikjede til økosystem. Det er vanskelig for oss å vite om den er bevisst utelatt, eller om det er behov for moderering av modellen der verdiverksted også blir en del av den første dimensjonen.

På bakgrunn av intervjuene ser vi også tendenser til at bedriftene har innslag av verdinettverk. Bakgrunnen for argumentet bygger på at informantene indirekte gir uttrykk for at de jobber mot forretningsmodellen økosystem. Til dømes trekker flere av informantene frem at bedriftenes kjernesystemer er gamle, og at de i ulik grad jobber med å bytte dem ut. Kjernesystemet er grunnlaget for alle systemer som bedriftens ansatte bruker, og som deres produkter og tjenester er bygget på. De gamle systemene er med på å legge føringer for teknologiske muligheter i dag, og det viser seg at bedriftene opplever at gamle kjernesystem hindrer videre utvikling. Det er en ressurskrevende prosess å bytte ut kjernesystemene, derfor må bedriftene arbeide med å få til et samspill mellom ny og gammel teknologi i den digitale

transformasjonen. I Forsikring 2 nevner alle respondentene at de er i gang med å skifte ut kjernesystemet på bakgrunn av det blant annet er vanskelig å koble seg opp mot nye teknologier og samarbeidsaktører. Informant F2C legger det frem som at et nytt kjernesystem vil kunne medføre at man i større grad vil kunne utnytte de mulighetene ny teknologi gir, samtidig som det kan føre til en bedre arbeidshverdag for de ansatte ved at man får raskere systemer. Dette vil igjen kunne føre til bedre brukeropplevelser ved at man kan koble på en digital kundefront som gir et bedre brukergrensesnitt. Informanten B1A forteller også om et svært gammelt kjernesystem i Bank 1, men her kommer det ikke til å bli skiftet ut. Det fortelles derimot at det jobbes med finne mellomløsninger som består i åpne opp å legge til rette for å ta inn tredjeparter i deres plattform. Informant B1A trekker frem den nye mobilbanken som et eksempel på deres arbeid med plattformteknologi, og at konkurransen om å være den foretrukne mobilbanken er svært tøff ettersom flere banker lanserer lignende løsninger. Informanten påpeker videre at forskjellene per nå ikke er vesentlige da man er i startfasen, men det forventes at ulikhetene vil bli større i fremtiden i forbindelse med utviklingen av plattformteknologien. Vi tolker det slik at det er en kamp om å bli den foretrukne plattformen i et fremtidig økosystem, men at dette ikke blir sagt direkte. Vi får et inntrykk av at både informantene og vi må forstå dette ved å “lese mellom linjene”. Til dømes kan vi lese ut av årsrapporten til Bank 1 og Forsikring 1 at det inngås flere strategiske samarbeidsavtaler. Dette tolker vi i den retningen av at de jobber med å være en del av et økosystem hvor de ønsker å tilby et større spekter av produkter og tjenester som kan skape større verdi for kunden. Dette vil også kunne gi dem større mulighet for å forsvare “eierskapet” til kunden mot ulike nisjeaktører. Blant annet kan sanntids atferdsdata fra flere aktører bli viktig for bedriftene for å kunne tilfredsstille kundenes behov. Dette er i henhold til det Weill og Woerner (2015) nevner om “one-stop shop” der kunden får sine behov dekket på ett sted. Om økt fokus på samarbeid med eksterne aktører er fremtvunget av PSD2, eller om det er på bakgrunn av at bedriften selv ønsker et større samarbeid er usikkert. Wangen (2019) i Danske Bank mener distribusjonskraften blir nøkkelen når bankene fremover må åpne mer opp. Han peker på at det er flere eksempler på at fintech-startups nå leverer tjenester gjennom banker og dermed får tilgang til bankenes distribusjon, i stedet for å angripe dem med konkurrerende tjenester (Dagens Næringsliv, 2019). Det kan antas at dette vil gjelde for forsikringsselskapene også. På bakgrunn av at bedriftene fortsatt sitter med kontroll over sine verdiskapende aktiviteter, og ikke er en del av et økosystem med andre aktører mener vi det er riktig å anta at de ikke har blitt et økosystem ennå. Vi ser derimot

tendenser til at de beveger seg mot en slik forretningsmodell. Dette kan være på bakgrunn av et ytre press i form av digitalisering, konkurrenter og kunder.

Bedriftene opererer i et hyper konkurranseutsatt miljø hvor det ofte er veldig enkelt for kundene å søke etter alternative løsninger og bytte kundeforhold. Dersom bedriftene ikke oppnår ønsket om å bli den foretrukne plattformen kan de fremdeles være en del av et økosystem, men da er det mindre mulighet for å innhente den nødvendige dataen som kan bidra til konkurransefortrinn. Dermed vil de kunne plasseres i den modulære forretningsmodellen til Weill og Woerner (2015). I denne plasseringen tolker vi det slik at konkurransen blant bedriftene bygger på andre betingelser enn i forretningsmodellen økosystem der konkurransekraften ikke lenger ligger i kundeinnsikt, men pris og leveranse. Dette kan medføre at bedriftene blir presset til å kontinuerlig redusere prisene eller tilpasse sine produkt. En kan argumentere for at PSD2 vil gjøre denne konkurransen enda tøffere ved at blant annet inngangsbarrierer for nye (innovative) aktører blir redusert. Med en tøffere konkurranse fra omgivelsene vil det være desto viktigere å møte kundebehov og forventninger for å beholde og tiltrekke seg nye kunder. Dette kan gjøres ved blant annet å ha fokus på tilgjengelighet. Eksempelvis trekker informant F1C at de har klare mål på å svare på kundehenvendelser innen 24 timer. Dette er også noe som bekreftes av andre:

*“Vi teller ikke dager lenger, vi begynner å snakke timer og etterhvert minutter, sant, på hvor raskt vi må respondere.” - F2D*

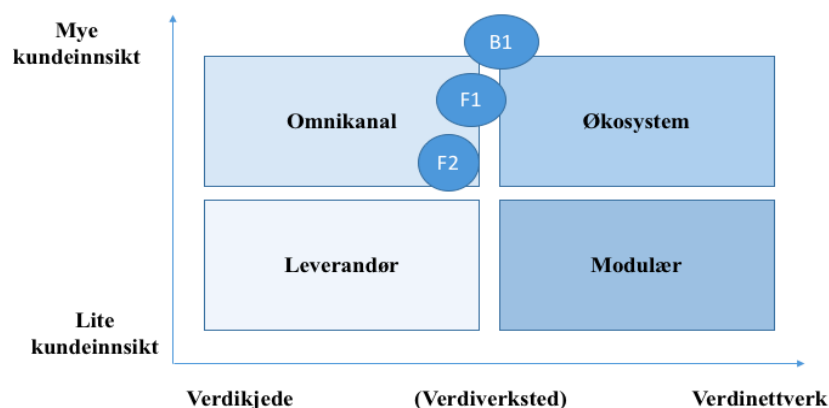
Vi tolker dette utsagnet som at konkurransefortrinnet til bedriften ligger i tilgjengelighet der kunden får raskt svar. Informant F2C forteller også at responstid er noe de arbeider med i Forsikring 2. Om det er et behov for å svare kunden så raskt som bedriftene gir uttrykk for, vil det helt klart være et konkurransefortrinn å benytte seg av teknologi som for eksempel chatboter som gir mulighet til å svare kunder hele døgnet.

#### *4.1.2 Oppsummering verdiskaping i den digitale transformasjonen*

For å besvare første delproblemstilling: *1) Hvordan kan den digitale transformasjonen påvirke bedrifters verdiskaping?* mener vi at det er flere måter den digitale transformasjonen kan påvirke en bedrifts verdiskaping. Som vi argumenterer for i analysen, har digitalisering

som en del av bedriftenes omgivelser, stor påvirkning på bedriftene vi har studert. Alle informantene ytrer at de respektive bedriftene har et ønske om å være med på den digitale utviklingen, og arbeider derfor med den digitale transformasjonen i større eller mindre grad. Fokuset til informantene er derimot noe tvedelt der det påpekes at digitalisering kan bidra til effektivisering og intern verdiskaping på den ene siden, og muligheten for å møte kundebehov og -forventninger på den andre. Informantene i de ulike bedriftene trekker frem et større press fra konkurrenter og kunder som følge av digitalisering. En respons på press fra kundene er digitale løsninger. Selv om det kan tolkes som at selvbetjente og digitale løsninger er positivt for kunden, skal det ikke legges skjul på at dette kan medføre at bedriftene vil kunne spare penger ved at kundene overtar mer av arbeidet. Bedrifter driver utvikling etter kundeønsker som igjen kan medføre økt inntjening ved at man kan tilby bedre tjenester og løsninger som kunder ønsker å ta i bruk og dermed kan bytte over fra en konkurrent. I forbindelse med økt press fra konkurrenter er det spesielt reguleringer som PSD2 som medfører at bedriftene må tilpasse seg og åpne opp for mer konkurranse og samarbeid med (innovative) aktører.

Digitalisering påvirker hvordan bedriftene skaper og leverer verdi, og dette kan igjen medføre endringer i deres verdikonfigurasjon som legger grunnlaget for deres forretningsmodell. Vi har brukt modellen til Weill og Woerner (2015) i vår analyse om hvordan den digitale transformasjonen kan påvirke bedriftenes forretningsmodeller. Med inspirasjon fra Weill og Woerners (2015) modell om fire ulike forretningsmodeller i den digitale tiden har vi utarbeidet vår egen modell hvor vi har plassert de ulike bedriftene basert på deres forretningsmodell:



**Figur 5:** Bedriftenes forretningsmodeller (basert på Weill og Woerner, 2015)

Av de fire ulike forretningsmodellene Weill og Woerner identifiserte i 2015 har de plassert bankbransjen i forretningsmodellen omnikanal. På bakgrunn av våre funn kan vi ikke si oss helt enig i denne plasseringen. Slik vi argumenterer i analysen har både Bank 1, Forsikring 1 og Forsikring 2 en verdikonfigurasjon som tilsier at de ikke lenger kan anses å være en verdikjede, men at de heller er ikke kommet så langt på vei i arbeidet at de kan identifiseres som et økosystem. Vi velger derfor å plassere bedriften cirka i midten av modellen for å illustrere dette. På grunnlag av dette vil det også kunne argumenteres for at bedriftene benytter seg av en hybrid verdikonfigurasjon der de benytter innslag fra flere verdikonfigurasjoner. Den totale begrunnelsen for plasseringen langs dimensjon 1 blir derfor at alle informantene er opptatt av effektivisering i form av kostnadsbesparelser og prosessoptimalisering, samtidig som at de hovedsakelig leverer tjenester fremfor produkter, og derfor jobber mot økosystem som en verdikonfigurasjon. Selv om modellen til Weill og Woerner (2015) ikke tar høyde for verdiverkstedet, velger vi å legge dette inn som et element i modellen. Dette på bakgrunn av argumentet at bedriftene leverer verdi i form av service og tjenester fremfor produkter.

Langs den andre dimensjonen ser vi på bedriftenes innsikt i sluttkunden. Siden Weill og Woerner (2015) har plassert bank i forretningsmodellen omnikanal mener de at banker har høy kundeinnsikt. Vi velger å tolke det slik at dette gjelder for forsikringsselskap også, siden disse bransjene har mange likhetstrekk. Våre funn tyder på at dette stemmer ved at bedriftene har høy kundeinnsikt. Informantene fra Bank 1, Forsikring 1 og Forsikring 2 uttrykker også at dette er noe de jobber med å oppnå i en større grad basert på ulike fremgangsmåter, blant annet via sosiale medier. Det kan også argumenteres for at ledende aktører som Google, Apple, Facebook og Amazon legger føringer for bedrifter i finansnæringen hvor de har klart å opparbeide seg en så sterk markedsposisjon. En kan anta at deres strategi med blant annet fokus på plattformteknologi kan signalisere hva som vil være et viktig konkurransefortrinn i fremtiden. De respektive bedriftenes arbeid med fremtidig verdiskaping mener vi kan tolkes som at de ønsker å beholde kunderelasjoner ved å ha en ledende rolle i økosystemet, fremfor å bare være en tilbyder av infrastruktur. For å holde seg relevante er de derfor avhengig av å følge med på utviklingen av ny teknologi og utviklingen av nye forretningsmodeller. De må tilby kundene tidsriktige og nødvendige produkter tilpasset deres behov. I den raske digitale utviklingen er det ingenting som er sikkert, men dette kan gi en forståelse av hvordan bedrifter opplever og jobber i dagens digitale transformasjon. Vår fremstilling av bedrifters verdiskaping er dermed et stillbilde av dagens situasjon, med antagelser for fremtiden.

## 4.2 Ledelse i den digitale transformasjonen

Vi kan se at den digitale transformasjonen allerede er med på å få stor betydning for de respektive bedriftene. Digital21 (2018) hevder at de endringene organisasjoner står overfor vil bli mer komplekse i tiden fremover. Dette begrunnes i at bruken av nye digitale teknologier, kan føre til nye behov i måten en sammen leder mennesker, prosesser og teknologier. Som nevnt i analysen om bedriftenes verdiskaping ser vi at bedrifter tilpasser seg den digitale transformasjonen. Denne tilpasningen tror vi også vil påvirke lederne i de respektive bedriftene, og hvordan de utøver ledelse.

### 4.2.1 Betingelser for fremveksten av ulike lederstiler

Den første situasjonsvariabelen Howell (1992) beskriver i fremveksten av transaksjon- og transformasjonsledelse er *trekk ved omgivelsene*. Bedriftene fra finansnæringen har tradisjonelt sett operert i stabile omgivelser der reguleringer og konkurrenter fra samme bransje har vært håndterbare noe som kan tilsi at transaksjonsledelse har vært fremtredende. Slik det kommer frem i intervjuene ser det ut til at dette er i ferd med å endre seg. Alle informantene i Bank 1 forteller at de nå opplever mer ustabile omgivelser enn tidligere på grunn av digitalisering. De ustabile omgivelsene omhandler blant annet dereguleringer som direktivene PSD2 og GDPR, nedbemanning som følge av automatisering, og økt grad av (internasjonale) konkurrenter. PSD2 vil mest sannsynlig medføre at bedriftene vil oppleve større konkurranse fra nye aktører som klarer å tilpasse seg kundebehovet bedre og den nye teknologien raskere. Tradisjonelt har banker og forsikringsselskaper konkurrert med aktører tilsvarende seg selv, mens nå vil de i større grad konkurrere mot aktører fra andre bransjer som ikke konkurrerer på samme betingelser. Et fremtidig bilde er at en bank kan konkurrere mot et flertall av nye aktører som konkurrerer om ulike deler av verdikjeden, som for eksempel at det er flere ulike aktører som tilbyr lån, forsikring, kredittkort, eller lignende. Dette vil kunne medføre at det blir utfordrende for bedriften å vite hvem man skal "slåss" mot, siden flere aktører angriper ulike deler av verdikjeden samtidig. Dette medfører at rammebetingelsene til ledere i finansbransjen endrer seg. Dette er noe som bekreftes av Senior konsulent K1 som trekker frem at bedrifter har en tendens til å overvurdere teknologien på kort sikt, og undervurdere den på lang sikt. Det informanten sikter til her er at

bedriftene må bli med på digitaliseringsbølgen for å ikke bli utdatert og utkonkurrert av nye aktører. Om bedriftene overvurderer teknologi på kort sikt og undervurderer den på lang sikt er vanskelig å svare på, men alle informantene er enig i at bedriften må utvikle seg i takt med omgivelsene.

Flere av informantene i de ulike bedriftene bekrefter at de jobber med å omstille seg som følge av digitalisering, og det kan derfor argumenteres for at de er inne i en digital transformasjon. Dersom vi ser på utsagnene til respondentene i sammenheng med Lewin (1947) sin trestegsmodell opplever vi det slik at informantene uttrykker en form for “sense of urgency” i forbindelse med digitalisering og hvorfor bedriften må endre seg (Lewin, 1947). Dette vil kunne medføre at det vil være enklere for ledere å sette i gang endringsprosesser nå, siden de ansatte kan få en opplevelse av at bedriften ikke har et annet valg enn at den må endre seg. Det betyr at bedriftene vil være i fase 1 “opptining” av modellen. Samtidig mener vi det vil være riktig å plassere bedriftene en plass mellom fase 1 “opptining” og fase 2 “endringsfasen”. Årsaken til at vi hevder at bedriftene er mellom to faser, er fordi lederne uttrykker at noen avdelinger i bedriften har kommet lenger på vei enn andre.

Organisasjonsendringer har alltid vært en naturlig del av bedrifters levetid og ledere er vant med endringsprosesser i en eller annen form, men det kan argumenteres for at det tidligere var lettere å gjennomføre Lewin (1947) sine tre faser stegvis. Nå gir informantene uttrykk for at endringene som følge av digitalisering kommer så hyppig at det oppleves som en permanent endringsprosess der man ikke rekker “nedfrysingsfasen” der den nye tilstanden stabiliseres. Dermed kan dette også medføre at det blir vanskeligere å hente ut gevinster underveis før man må sette i gang en ny endringsprosess. De fleste informantene trekker frem at de endringene de opplever som følge av digitalisering er mye mer omfattende enn tidligere:

*“Mellomledere har alltid vært de som skal gjennomføre endringene, men endringstakten er så mye høyere, og endringene i seg selv er så mye større. Det er ikke en organisasjonsendring i for seg, det er en helt ny måte å jobbe på.” - F2C*

Som informanten antyder er endringsprosesser mer komplekse fordi endringstakten er mye høyere og endringene større. Dette kan ses i sammenheng med grafen til Boston Consulting Group vedrørende den eksponentielle veksten (figur 1) der de trekker frem at dagens prosesser og arbeidsmetoder blir byttet ut med nye forretningsmodeller, produkter, tjenester og arbeidsprosesser som bransjen ikke har sett tidligere. For å kunne transformere en



organisasjon er det derfor enda viktigere enn tidligere å ha kunnskap om endringsledelse. Informantene forteller at endringsledelse alltid har vært en viktig egenskap hos ledere, men at det nå står enda mer sentralt. Flere informanter trekker frem at en av de viktigste lederoppgaver omhandler å sette retning og en visjon for sine ansatte, hvor de i større grad må klare å engasjere og motivere de ansatte for å være med på endringsprosessen. Dette kan ses som at det er et større behov for transformasjonsledelse, der lederen blant annet gjennom lagånd kan skape tilhørighet til felles mål og visjoner, og gå frem som en karismatisk rollemodell som får innflytelse gjennom sine handlinger (Matthiesen, 2014). Lederne må i større grad forstå hva den digitale transformasjonen betyr og klare å “selge inn” fordelene den gir til sine ansatte slik at de ønsker å være med på endringsprosessen. Slik vi ser det kan dette ses i sammenheng med det som kalles “impression management”, eller intern markedsføring på norsk, der man påvirker andre ved å kontrollere den informasjonen man mottar og siler ut det som vil være positivt for mottakeren (Schlenker, 1980). Her kan vi også se at informasjon vil kunne gi makt ved at noen sitter på mer informasjon om de endringene som skjer, enn andre. Men hvordan makten brukes vil avhenge av hvilken lederstil man benytter.

De ustabile omgivelser legger et press på bedriftens *organisasjonskarakter* som er Howell (1992) sin neste situasjonsvariabel. Tidligere har endringene vært mer forutsigbare og knyttet til bestemte deler av organisasjonen, mens de endringene som foregår nå påvirker i en større grad flere områder av organisasjonen samtidig. I tillegg må endringene tilpasses og håndteres ulikt i ulike deler av organisasjonen, noe som tilsier at lederen må klare å tilpasse sin lederstil etter forskjellige situasjoner. Det argumenteres for at de respektive bedriftene kan kjennetegnes ved en mekanisk struktur siden de er relativt store i omfang med flere hierarkiske nivåer, og mange interne siloer som kan medføre byråkratisk detaljstyring. Det er flere fordeler med en slik organisasjonsstruktur. Eksempelvis er ansvarsområdene til lederne klart definert, og de ansatte har klare rammer og regler å forholde seg til. En slik mekanisk struktur kan tilsa at transaksjonsledelse er hensiktsmessig siden det fungerer best i stabile miljøer (Glasø og Thompson, 2013, s. 32). Med økt fokus på innovasjon og større grad av omstilling ser vi derimot noen utfordringer ved den mekaniske strukturen. I en digital transformasjon kan det være et behov for at man i en større grad enn tidligere må snakke og samarbeide på tvers av avdelinger og forretningsområder. Informantene i de ulike bedriftene trekker frem at man må klare å bryte ned “silotenkingen” om bedriftene skal klare å tilpasse seg omgivelsene raskere, men at dette ikke er like enkelt i praksis.

*“Vi sitter jo i et system, organisasjon og en struktur som historisk har gjort kjempesuksess, men nå - og i løpet av noen få år, så endres markedet veldig mye. Og vi vet jo hvor vanskelig det er å endre vanlig atferd på seg selv i en hverdag. Nå og fremover skal vi altså endre - egentlig veldig raskt - hele måten å tenke, styre, lede og strukturere en stor virksomhet på.*

*Det vil jeg si er den største utfordringen” - B1D*

Sitatet illustrerer kompleksiteten ved den digitale transformasjonen der det kan være behov for å gjennomføre flere endringer samtidig på tvers av avdelinger, men at dette kan være utfordrende. Eksempelvis vil byråkratiet hindre raske avgjørelser siden det må gjennom mange ledd. Trekk ved den mekaniske strukturen oppleves å hemme videre utvikling der digitalisering medfører et større behov for en tverrfaglig kompetanse, og økt samarbeid med andre fagavdelinger. Slik vi tolker det er de interne siloene et hinder for denne typen samarbeid. Flere informanter trekker også frem at det er et større fokus på samspill internt som følge av den digitale utviklingen, og spesielt legges det fokus på samspillet mellom IT og forretning.

*“Når vi begynte på denne digitale reisen, var vi nok på hver vår planet og snakket hvert vårt språk og hadde det vanskelig med å forklare hva det var vi ønsket. De forstod ikke hva vi ville ha. Men igjen, med det samarbeidet vi har disse årene, så synes jeg vi har kommet nærmere*

*hverandre.” - F2B*

Slik vi tolker dette utsagnet har samspillet mellom ulike avdelinger i bedriften fått en tøff start, men blitt bedre med tiden. Det er en utfordring å finne ut hvordan man skal forbedre dette samspillet, men det prøves ut forskjellige metoder. Alle informantene forteller at de har nyopprettede avdelinger som fungerer som et bindeledd mellom forretning og IT. En slik løsning sikrer at noen får ansvaret for å holde begge sider informert og involvert i pågående prosjekter. Bank 1 har også noe som de kaller hospitering som har fått økt fokus de siste årene. Informant B1A forklarer hospitering som at medarbeidere permitteres fra sin opprinnelige stilling i en periode for å prøve seg i en annen intern stilling. Videre utdypes det at denne ordningen benyttet for at den ansatte skal tilegne seg ny kompetanse, bygge nettverk og bli kjent med nye områder i bedriften hvor man potensielt kan styrke samspillet mellom de ulike avdelingene. Uten at informantene sier det direkte er det flere av dem som har utsagn der vi forstår det som at bedriften i dagens situasjon får et økt behovet for en mer organisk struktur. Dette kan ses i sammenheng med de usikre miljøene som bedriftene opererer i. Det

kan dermed argumenteres for at en organisk organisering kan være hensiktsmessig siden ustabile og usikre miljøer kan medføre et behov for en raskere omstilling. Informantene trekker for eksempel frem at det er ønskelig med en desentralisert beslutningstaking slik at beslutninger kan tas raskere av de som har mest innsikt. Med tanke på behovet for hurtig endring vil det også kunne argumenteres for at det kunne vært en fordel med færre organisatoriske nivåer. Dette vil kunne medfører raskere kommunikasjon mellom de ansatte, og minimere risikoen for at budskapet forsvinner på veien. I en organisk struktur kan det derfor være fordelaktig med bruk av transformasjonsledelse. Om det er realistisk eller ønskelig at disse bedriftene får en ren organisk struktur er ikke godt å si, men vi tror på bakgrunn av informantenes utsagn at noen områder eller avdelinger vil kunne fungere godt som en hybridløsning mellom det mekaniske og det organiske. Dette vil også kunne medføre et behov for transaksjon- eller transformasjonsledelse, eller eventuelt en kombinasjon av disse.

Den tredje situasjonsvariabelen er *arbeidsoppgavenes karakter*. Slik det kommer frem av intervjuene er det flere av informantene som trekker frem at digitalisering, i form av at automatisering endrer hvordan de ansatte arbeider. Vi ser tendenser til at mange av oppgavene fortsatt er relativt rutinepreget, men at det nå foregår digitalt. For eksempel ser vi at mange skadesaker meldes inn digitalt. Selv om roboter tar unna de enkleste sakene er det fremdeles mange saker som behandles manuelt av rådgiverne. Forskjellen nå er at de behandles på pc, og ikke på papir. Dette betyr at det kan være behov for transaksjonsledelse, der kontrollbehovet hos lederen kan bli større enn tidligere siden man kan miste oversikten over hva som faktisk blir gjort og kvaliteten på arbeidet.

Målet med automatiseringen av arbeidsoppgaver er å få unna de rutinepregede oppgavene, slik at medarbeiderne kan bruke tiden sin på mer verdiskapende arbeid. Bedriftene jobber med dette, eksempelvis med roboter, men det er fremdeles en vei å gå. Vi ser antydninger til at automatisering av enkle arbeidsoppgaver medfører at de sakene som blir overført fra roboten til rådgiverne er komplekse og krever kompetente ansatte. På bakgrunn av at arbeidsoppgave blir mer komplekse kan man også anta at det vil bli en økt forventning til de ansatte når det kommer til egen utvikling. Mangel på oversikten over hvordan arbeidsoppgaver vil endre seg fremover, og hvilken kompetanse og ferdigheter som vil være relevante kan skape usikkerhet hos de ansatte. Man vet ikke hvordan digitalisering fremover vil påvirker ens arbeidsoppgaver, og her vil det være behov for en lederstil der man håndterer

usikkerheten og kanskje frustrasjonen i en slik prosess. På bakgrunn av at arbeidsoppgavene blir mer komplekse og skiftende kan det derfor argumenteres for at en transformativ lederstil vil kunne oppstå (Glasø & Thompson, 2013, s. 32). Ved å benytte seg av en transformativ lederstil kan lederne få medarbeiderne til å føle seg inkludert i beslutninger, samtidig som de blir intellektuelt utfordret av sin leder og oppmuntret til å jobbe selvstendig og være kreative i møte med nye arbeidsoppgaver og selv ta ansvar for å komme med forslag på nye arbeidsoppgaver (Matthiesen, 2014). På bakgrunn av de endringene bedriftene opplever i arbeidsoppgavens karakter, mener vi derfor det kan argumenteres for at det vil være behov for både transaksjonsledelse og transformasjonsledelse som må tilpasses den situasjonen den enkelte medarbeider eller avdeling befinner seg i.

Den fjerde situasjonsvariabelen er **belønningssystem**. Finansnæringen er kjent for bruk av belønningssystem som et incentiv for å belønne gode resultater, noe som kan bidra til økt konkurranse mellom ansatte der det er kun de med høyest resultater som får belønning. Dette kan ses i sammenheng med transaksjonsledelse der belønningssystemer som bonus, lønnsøkning, eller ulike former for forfremmelse brukes for å motivere de ansatte (Howell, 1992). Dette er noe som praktiseres i ulik grad i de respektive bedriftene, spesielt i Bank 1 og Forsikring 2 ser vi at det benyttes belønningssystemer. Bedriftene forteller at de har brukt ulike måleparametere for å belønne sine ansatte. For eksempel måles de ansatte på hvor mye de selger for. I forbindelse med digitalisering og økt fokus på selvbetjening kan disse måleparameterne by på utfordringer, slik som informant F2C forteller:

*“Det handler om prioriteringer til syvende og sist. Og det er klart at toppledelsen har ikke turt å si, nå dropper vi å måle liksom antall telefoner, og si at de gamle måleparameterne ikke er viktig lenger. Nå skal vi kun fokusere på de nye (øke selvbetjeningsgraden). Nå er jo det litt sånn, «ja, takk begge deler», men på et eller annet tidspunkt må de tørre å velge å si at dette er ikke så viktig lenger, det er dette som er viktig.”- F2C*

Slik vi tolker dette utsagnet arbeides det med å få selgere til å tenke rådgivning fremfor salg av produkt, men dersom man fremdeles benytter belønningssystemer som bygger på antall salg, medfører dette til motstridende mål. Vi tolker det derfor som at lederne i Forsikring 2 står i en posisjon mellom transformasjon- og transaksjonsledelse.

I Forsikring 1 ser det ut som at de i større grad har tatt høyde for denne problemstillingen, hvor det fremgår at de har gjennomført en endring i eksisterende belønningssystem på kundesenteret og kontorkanalen. Det fortelles at det er i henhold til strategien deres som skal støtte opp under at organisasjonen må tenke helhetlig, og at det ikke er farlig hvor salget kommer inn så lenge det kommer inn. Leder for kundesenteret (F1A) og leder for digital og betjent kanal (F1B) forteller at de har gått bort fra bonus og budsjett, og at de nå praktiserer prognoser. Det betyr at salgsresultatene til den enkelte rådgiver og salgsleder blir påvirket, men totalt sett tjener bedriften på det. Dette gjøres blant annet for å endre holdninger til de ansatte hvor handlingene skal bygge på indre motivasjon og ikke ytre motivasjon, slik som bonusordninger kan gjøre. De ansatte må fremdeles sette opp en prognose med mål for hvor mange salg de skal nå, men de blir ikke lenger belønnet i form av en bonus om målet nås. Hvordan de blir belønnet kommer ikke frem i samtalen. At rådgiverne fremdeles må sette opp prognoser viser at bedriften fremdeles har fokus på salg, men at formålet bak salget skal basere seg på kundens beste og ikke hva som er det beste for rådgiveren. Dette kan medføre at det blir mindre salgspres og det kan antas at bedriftenes ønske er at arbeidsoppgavene skal føles mer meningsfulle ved at man blir en rådgiver fremfor en selger. Ved en slik endring vil det kunne være behov for transformasjonsledelse, og herunder den fjerde i-en i fullspektrumsmodellen: individuelle hensyn. Her fokuseres det på den enkelte medarbeiders behov for måloppnåelse og utvikling ved at lederen gir mulighet for personlig vekst i form av relevante og utfordrende arbeidsoppgaver (Matthiesen, 2014).

Det at Forsikring 1 ønsker å gå bort fra belønningssystem taler for at en transformativ ledelsesstil praktiseres. Det kommer frem i intervjuet til F1A at det var en del ansatte som valgte å slutte i Forsikring 1 i forbindelse med endringen i belønningssystemet. Det er vanskelig å si med sikkerhet at fjerningen av bonusordningen var den primære årsaken til dette, men det kan tenkes at det var med på å påvirke valget om å slutte. Fjerning av bonus kan bidra til mindre motivasjon blant ansatte som er vant med en bonusordning, og kan potensielt føre til at noen slutter. Det kan derfor forstås slik at det å gå vekk fra bonusordninger kan være et skummelt steg å ta for bedrifter. Det er spennende å se om et tiltak hvor man fjerner belønningssystemer vil ha en positiv påvirkning på bedriftens resultat, og om dette vil medføre at flere bedrifter velger å gå i denne retningen fremover, og om det eventuelt vil bidra til en høyere grad av transformasjonsledelse i finansbransjen.

Den siste situasjonsvariabelen Howell (1992) trekker frem er *forholdet mellom lederen og underordnet*. Som nevnt tidligere, kjennetegnes de respektive bedriftene av en hierarkisk struktur hvor beslutninger blir tatt “top-down”. Informantene trekker frem at de får informasjon på ledersamlinger om hvorfor de skal endre seg og hvordan, men at medarbeiderne ikke alltid får samme informasjon. Enten fordi de ikke kan fortelle alle detaljene på grunn av forretningsmessige hemmeligheter eller fordi kommunikasjonsflyten internt ikke alltid er like optimal. I henhold til OU-teori vektlegges informasjon som et sentralt element for å lykkes i OU-prosesser (Jacobsen & Thorsvik, 2018, s. 404). Nå argumenteres det for at informasjonsdeling er ennå viktigere enn tidligere siden endringene skjer hyppigere, og bedrifters fremtid kan fremstå som usikker. Dette tolkes som et funn siden det illustrerer hvordan asymmetrisk informasjon kan bidra til skjevfordeling av makt, slik som informantene gir uttrykk for ved ledersamlinger. En slik skjevfordeling av informasjon vil kunne medføre at ledere kan opptre som mer transformatoriske (Howell, 1992). Dette kan sees i sammenheng med den tredje i-en i fullspektrumsmodellen: intellektuell stimulering. Her inkluderes medarbeiderne i beslutninger, og ledere kan oppmuntre dem til å komme med ideer og innspill i forbindelse med endringsprosessen. På denne måten vil de ansatte også få mer informasjon, noe som kan redusere skjevfordelingen av makt. Informantene gir derfor uttrykk for at det blir et større behov for å kommunisere endringene på en tydelig måte i den digitale transformasjonen:

*“Jeg tror vi må være god på informasjon. Også må vi være gode til å involvere de det gjelder. Når vi setter tiltak i gang må vi fortelle medarbeiderne hva vi gjør og hvorfor vi gjør det. Ved å få de med på laget blir alt mye enklere. For de er med på laget hvis de bare får muligheten. De setter seg ikke bakpå og sier vi vil ikke digitalisere. Jeg tror at motvillighet er litt frykt for det ukjente. Hvis du vet, er ting mye enklere.” - F2D*

Informant F2D gir uttrykk for at økt kommunikasjon vil kunne bidra til å redusere frykten for det ukjente. Denne antagelsen kan være med på å skape et ønske blant lederne om å dele informasjonen med de ansatte for å få dem med på endringer. Siden en antagelse er at endringer skjer hurtigere nå, vil det være fordelaktig at lederne blir observante på sin kommunikasjon slik at de kan få med seg sine ansatte. Informantene i de ulike bedriftene forteller videre at det blir iverksatt ulike tiltak som skal bidra til økt kommunikasjon internt i bedriften. I Forsikring 1 har toppledelsen opprettet en blogg der de skriver om de endringene bedriften står ovenfor. I tillegg forteller alle bedriftene at de har tatt i bruk digitale

nettverk/samfunn som et alternativ til intranett. Disse ligner veldig på Facebook, men er kun åpen for de som jobber i bedriften. Dette skal i følge informantene bidra til at informasjonen blir lettere tilgjengelig for alle i organisasjonen, og at alle får lik informasjon. I tillegg brukes slike sosiale nettverk som en mulighet for de ansatte til å komme med innspill eller spørsmål som de sitter inne med. Siden alle bedriftene har avdelinger ved flere lokasjoner kan en slik kanal også bidra til å forsterke dialogen på tvers av geografiske områder. På bakgrunn av funnet om asymmetrisk informasjon i bedriftene der lederne sitter på mer informasjon og makt, og at de ønsker å gi fra seg informasjon, kan dette ses i sammenheng med transformasjonsledelse. Dette kan også sees i tråd med den andre i-en i transformasjonsledelse der man gjennom lagånd kan skape tilhørighet til felles visjoner (Matthiesen, 2014).

På bakgrunn av informasjonen fra intervjuene med informantene kan man se hvordan ulike situasjonsvariabler kan påvirke fremveksten av transformasjonsledelse eller transaksjonsledelse (Howell, 1992, 31-33). Funnene er kan oppsummeres som vist i tabell 2:

**Tabell 2:** Situasjonsvariabler som påvirker fremveksten av transaksjonsledelse og transformasjonsledelse (basert på Howell, 1992)

SITUASJONSMESSIGE FORHOLD												
	Trekke ved omgivelser		Organisasjonens karakter		Arbeidsoppgavens karakter		Belønnings-system		Forholdet mellom Lederen og underordnet			
	Stabile	Ustabile	Mekanisk	Organisk	Standardisert og rutinepreget	Kompleks og skiftende	Ytre belønninger	Indre belønninger	De underordnes makt større	Lederens makt er større	Mer informasjon hos de underordnede	Mer informasjon hos leder
Bank 1		X	X	X	X	X	X			X		X
Forsikring 1		X	X	X	X	X	X	X		X		X
Forsikring 2		X	X	X	X	X	X			X		X

□ = Transaksjonsledelse      ■ = Transformasjonsledelse

Tabellen er basert på totalen av informasjonen fra informantene fra de respektive bedriftene. Bedriftene scorer ganske likt på de fleste variablene, bortsett fra på belønningssystem. Her scorer Forsikring 1 på en kombinasjon av transaksjon- og transformasjonsledelse, mens Bank

1 og Forsikring 2 scorer på transaksjonsledelse. På bakgrunn av hvordan den digitale transformasjonen påvirker de ulike situasjonsvariablene argumenteres det for at det er behov for transformasjonsledelse i den digitale transformasjonen. Det har også blitt sett på hvordan bedriftene, og herunder lederne, kan benytte seg av de fire i-ene i deres bruk av transformasjonsledelse i sammenheng med de ulike situasjonsvariablene. Her har situasjonsvariablene innslag av både transaksjon- og transformasjonsledelse. I henhold til Howell (1992) sin teori om fremvekst av transaksjon- og transformasjonsledelse kan det tolkes som at de ulike situasjonsvariablene taler for enten eller. Våre funn viser at dette ikke er tilfellet i praksis, der ulike situasjonsvariabler kan tale for fremvekst av begge lederstilene. Selv om teorien tilsier at ulike situasjonsvariabler taler for en spesifikk lederstil kan lederen velge å benytte seg av en annen. I tillegg kan totalen av flere situasjonsvariabler påvirke fremveksten av ulike lederstiler, og her kan noen situasjonsvariabler stå sterkere enn andre. Dette illustrerer at utøvelse av ledelse i den digitale transformasjonen er kompleks, og at ulike situasjoner taler for ulik lederstil, og i noen tilfeller en kombinasjon.

#### *4.2.2 Hvordan bygge endringskapasitet?*

Ved å se hvordan digitaliseringen har påvirket de ulike situasjonsvariablene og fremveksten av ulike lederstiler, får man et inntrykk av at det også må til en endring i hvordan lederen sin rolle blir fremover. Alle informantene uttrykker at de befinner seg i et komplekst endringslandskap hvor de må balansere mange hensyn. De må kunne være med å transformere bedriften i den retningen toppledelsen ønsker, samtidig skal de sikre at organisasjonen leverer resultater i henhold til mål og forventninger. Vi ønsker å undersøke hvordan lederrollen til informantene endrer seg som følge av den digitale transformasjonen. Gjennom rammeverket til Rydland (2017) søker vi å finne ut hvordan ledere bygger deres endringskapasitet gjennom sin tilnærming til endringsagentrollen.

Informant B1B vurderer endringene som følge av digitalisering som små i sin forklaring av Bank 1. Dette begrunnes med at bedriften lenge har vært digital, og at arbeidshverdagen stort sett er den samme bortsett fra at man nå svarer kundene mer digitalt. Innføringen av chatbot i Bank 1 har gjort at flere av samtaleene som før ble rutet inn til kundesenteret, og som ble besvart av et menneske, nå blir besvart av chatboten. Selv om den tar en stor andel av samtaleene har den fremdeles en vei å gå. Ifølge informanten er det viktig at kunden får gode



svar og får snakke med et menneske dersom roboten ikke strekker til. Lederen har derfor vært en pådriver for å gjøre det lettere for kunden å komme i kontakt med rådgivere når det er ønskelig. Samtidig trekkes det frem i intervjuet at driftsfokuset er viktig, og at innføringen av chatboten kan være med å redusere salgspotensialet i denne kanalen.

*“Der er nok flere situasjoner der banken går glipp av et inntjeningspotensial fordi at roboten ikke er en selger. Og heller ikke kan se kunden på samme måte som vi gjør enda, kanskje om fem eller ti år, så er han smart nok til det, men slik det er per i dag trengs det et menneske for å kunne se salgspotensialet og se hva kunden trenger av produkter og tjenester. Der er det fortsatt litt uenigheter, toppledelsen mener at kundene skal være digitale og selvbetjente, men dersom du ikke vet at du trenger noe kjøper du det heller ikke. Dersom noen forteller deg hva du trenger, og hvorfor du trenger det, vurderer du hvert fall å kjøpe det.” - BIB*

Dette kan tolkes som at de digitale løsningene ikke er gode nok per dags dato, og at man fremdeles trenger mennesker for å skape inntekter i forretningsdriften. Basert på informanten sin holdning og synspunkter til hvordan den digitale transformasjonen påvirker lederrollen kan denne informanten identifiseres som en markedsbeskytter. Flere informanter er derimot uenig i BIB sine utsagn om hvordan den digitale transformasjonen påvirker lederrollen hvor det uttrykkes som følger:

*“Lederrollen tror jeg vil endre seg på mange måter. Akkurat hvordan er det vanskelig å si. Det skjer masse ting hele tiden på kundesenteret, jeg tror egentlig at det første lederen her må gjøre er å falle til ro med ting skjer hele tiden, på godt og vondt, for medarbeidere og alt mulig. Det må lederne være klar for, og det må de like. De må eie det litt, og trives med det.”*

- BIA

Dette sitatet illustrerer at lederen gjennomgår en personlig endring i forbindelse med den digitale transformasjonen. De fleste informanter trekker frem at det vil være en stor endring i rollen til lederen og til medarbeidere fremover og at man må være endringsvillig. Dette støttes av leder for skade motor (F1C):

*“Er du ikke endringsvillig som leder tror jeg du vil få trøbbel. Det samme gjelder medarbeidere. Fordi at det skjer utrolig mye, og endringer skjer lynkjapt. Er man ikke forberedt, altså sitter man og mentalt tror at arbeidshverdagen er den samme i dag som om*

*et år, kommer man til å få sjokk. Så endringsvillighet, det tror jeg må være et viktig stikkord.” - F1C*

Her illustrerer informanten sin oppfatning av hvor viktig det er å følge med i den digitale utviklingen. Sitatet kan tolkes som at det forventes at det vil være mange endringer fremover, og at man må være tilpasningsdyktig og endringsvillig for å ikke bli utdatert.

Endringsvillighet og tilpasning mener også Senior konsulent K2 vil være viktig fremover. Informanten mener dagens arbeidsprosesser vil forandre seg, og at ledere vil få problemer med å holde følge med den digitale utviklingen dersom de ikke adopterer nye måter å jobbe på. Videre mener informanten at det handler om hvilken holdning man inntar til endringene. Informant F2B vektlegger også at endringsledelse har blitt enda viktigere enn tidligere. Informanten mener teknologikunnskap hos ledere er viktig slik man forstår hvilken betydning digitalisering har for egen enhet og sine medarbeidere.

Flere av informantene trekker frem konkrete tiltak som iverksettes for å endre tankesett og adferd slik at en ser muligheter som følge av den digitale transformasjonen, fremfor begrensninger. I Bank 1 legges det eksempelvis vekt på “gi slipp ledelse” hvor hensikten er at de ansatte skal kunne ta mer ansvar for sin egen utvikling og komme med forslag til nye arbeidsoppgaver. Dette støttes av de andre informantene som sier at det finnes mange utviklingsmuligheter for både leder og medarbeider, men at ingenting kommer gratis. De forteller at man ofte må ta initiativ selv. Samtidig uttrykker de at dette ikke er like lett å få til i praksis. Informant B1A forteller at det kan være utfordrende å få medarbeiderne til å tenke annerledes og bli med på den digitale utviklingen. Derfor går man fra å fortelle hva de ansatte skal gjøre, til å fungere som en fasilitator. Her tilrettelegger ledere for sine medarbeidere slik de kan oppnå gode resultater ved å tenke nytt på sine ansvarsområder, og hvilken kompetanse som trengs for å mestre nye arbeidsoppgaver. Informant F2A uttrykker at det handler om at både leder og medarbeider må være omstillingsdyktige for å klare å henge med. Videre trekker informanten frem at ledere bør være faglig oppdatert slik at de kan være med i diskusjoner og ta gode beslutninger. Samtidig må ledere jobbe systematisk med endringsledelse slik man får med seg de ansatte. Dette kan tilsi at de inntar tilnærmingen som en fasilitator hvor man bygger endringskapasitet gjennom atferdsendring i eget team (Rydland, 2017, s.178)

Flere informanter trekker frem at den digitale transformasjonen medfører behovet for et større samspill med andre avdelinger internt i bedriften. Dette kan bekreftes av informant F1B som trekker frem at et fokus på samspill internt i bedriften er en av de viktigste oppgavene til en leder. I informantens avdeling arbeides det med å se utover egen enhet og mot samspill i hele organisasjonen. Dette kan bekreftes av kollega (F1D) som trekker frem at spillet mellom ulike avdelinger internt er blitt mye bedre, selv om bedriften fremdeles har interne siloer. Disse informantene har fokus på hvordan bedriftens ressurser og kompetanse kan utnyttes på best mulig måte for å skape bedre kundeopplevelser, og kan dermed anses å være en fornyer der man bygger endringskapasitet gjennom kontinuerlig fokus på fornyelse (Rydland, 2017, s. 180). Fremgangsmåten deres er blant annet involvering av andre avdelinger i workshops eller i produksjon av nye løsninger. For eksempel ser informant F1B stor nytte av å involvere rådgivere fra kundesenteret når nye kundeløsninger lages siden de har stor kundeinnsikt og i større grad klarer å tenke som en kunde.

Ifølge informant F1C medfører digitalisering mange muligheter, noe som kan medføre en ny arbeidsmetodikk. Eksempelvis trekker informanten frem en situasjon i sin avdeling der det var en medarbeider som utførte dobbeltarbeid. Siden personen ikke forstod at det var mulig å gjennomføre en utbetaling automatisk ved å trykke på en knapp, fylte medarbeideren alle kontoopplysninger manuelt, og brukte naturlig nok lang tid på dette. Senior konsulent K1 mener at bedrifter må jobbe etter utsagnet *“fail fast and fail smart”*. I dette legger informanten at lederen og medarbeiderne bør tenke nytt og prøve nye ting. Et eksempel hvor denne tankegangen ikke skjer trekkes frem av informant F1A som forteller at det finnes en digital løsning der kunden selv kan fylle ut et webskjema for å kjøpe forsikring, men fordi bedriften ikke har nok ressurser må avdelingene vente på å få løsningen testet og satt i kraft. Lederen kan ikke forstå hvorfor teknologien ikke kan tas i bruk, selv litt halvferdig, når der allerede ligger klart. Dette illustrerer at de som blir identifisert som fornyer opplever endringene som følge av digitalisering som *“her og nå”*, istedenfor fasilitatoren som tenker at dette er noe som ligger i fremtiden (Rydland, 2017, s. 180).

Underveis i intervjuene kom det frem at det er viktig å ha en helhetsforståelse for de endringene bedriftene gjennomfører i den digitale transformasjonen. En helhetsforståelse betyr at lederen forstår at det ikke bare handler om hva som skjer internt i bedriften, men også ser endringer i sammenheng med omgivelsene (Rydland, 2017, 181). Når det kommer til den interne helhetsforståelsen trekker informant F1D frem at ledere må klare å se bedriften som

helhet slik kundene ser bedriften, og mener at dersom man klarer det har man kommet langt på vei. Dette er Senior konsulent K2 enig i og trekker frem at ledere i en større grad må evne å knytte organisasjonen sammen. Informanten utdyper dette ved å forklare at avdelinger må kunne jobbe sammen top-down og fra side til side, og snakke sammen for å få til den digitale transformasjonen. Med top-down mener informanten at det handler om å sikre eierskap til endringer helt nede og gjennom hele linjen. Dersom man ikke har eierskap helt nede vil man ikke evne å engasjere og skape det man ønsker. Samtidig trekkes det fram at beslutninger må tas hos toppledelsen siden mye av beslutningsmakten ligger her. Videre forteller informanten at det å jobbe fra side til side omhandler silo-problematikken der ulike fagområder ikke snakker med hverandre. Denne barrieren er man nødt til å rive ned dersom man skal klare å møte den digitale transformasjonen på en god måte. Informanten foreslår at ledere bør forstå flere ulike fagspråk, og på den måten kan megle mellom ulike avdelinger. Informant B1B sier seg enig i dette og foreslår at man bør være åpen for innspill fra andre avdelinger eller forretningsområder siden de kanskje har et kundeperspektiv eller et annet perspektiv som vil være nyttig i prosjektarbeidet. Informant F2C er også enig i at bedriften er for mye preget av interne siloer, og at det er for lite samarbeid på tvers, men trekker frem at dette kan medføre noen utfordringer. Utfordringene som trekkes frem er blant annet at endringene kan bli gjennomført saktere når det er flere parter involvert ved at man har ulike prioriteringer, eller har motstridende mål.

Med den ekstern helhetsforståelse trekker informant F2B frem at man må være oppdatert på den teknologiske utviklingen som skjer i samfunnet, og hvordan endringer i omgivelser kan påvirke bedriften. Dette sier informant F2A seg enig i, og forteller om økt bruk av sin (fri)tid på å følge med på hva som skjer generelt i forsikringsbransjen, men også på det som foregår på teknologisiden fra forretningens ståsted. Senior konsulent K1 er også opptatt av viktigheten av å holde seg oppdatert på teknologiske trender, og trekker frem fordelene ved å ha gode kilder til inspirasjon. En typisk felle er at man bare ser på hva konkurrentene i egen bransje gjør, og informanten foreslår at ledere i større grad bør løfte blikket og trekke inspirasjon fra andre industrier. Endringer skjer veldig raskt i dagens samfunn, og det kan være lurt å prøve ut nye ting, forbedre det eksisterende, eller legge en strategi for hvordan man skal utnytte de teknologiske mulighetene som finnes. Dersom man ikke gjør dette argumenterer informanten for at en kan oppleve å plutselig bli utdatert og utkonkurrert. Informanten forteller videre at det kan være utfordrende i starten, men tror at det uansett vil være en fordel på sikt:

*“Jeg tror litt av den store utfordringen er at du ikke vil samarbeide med din konkurrent, men at det i noen tilfeller er helt annerledes om de er konkurrenter og at de ikke lenger er de du trodde du fryktet, men at det bare vil lønne seg å jobbe sammen. Enten kan man samarbeide og ha en sjanse, ellers kan man jobbe hver for seg og bli slått av store Techselskap.” - K1*

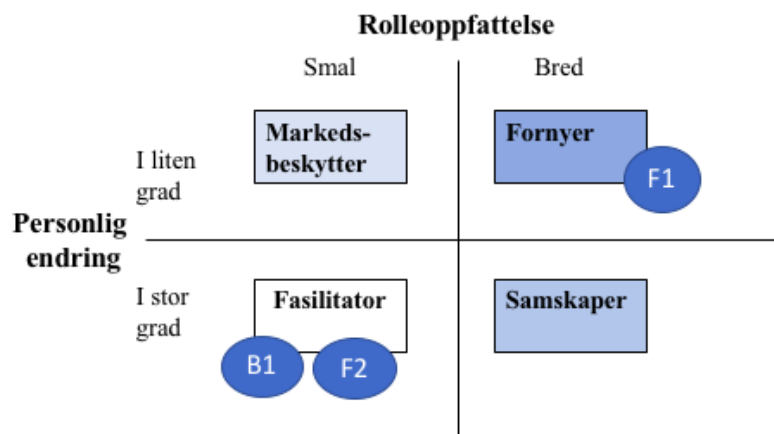
Dette sitatet kan tolkes som at samarbeid er helt nødvendig for å kunne få innspill fra andre aktører for å være med på utviklingen. Videre trekker K1 frem at det er flere måter å samarbeide på, og trekker frem fintech-klyngen i Bergen som et eksempel. Man må hente inspirasjon og innspill fra andre aktører, og ved å se på hva andre aktører eller oppstartsselskaper gjør, vil man kanskje tørre å ta sjansen til å tenke nytt. Enten fordi at man ser at andre kan ta deler av verdikjeden, eller fordi man ser potensialet for et samarbeid. Informanten trekker videre frem at bedrifter må jobbe aktivt med å fornye seg, at man ikke lenger kan hvile på laurbærene og ha omtrent et monopol med en fast kundebase. Det kommer frem av intervjuet med informant F1B at dette også legges vekt på i Forsikring 1 hvor det trekkes frem at en leder må være tydelig, sette kursen og korrigere de som ikke følger utviklingen:

*“Kunderådgiverne her har vært gjennom en ganske tøff endringsreise - fra å kunne gjøre nesten som de ville bare de tok telefonen, til å være veldig styrte nå da. Det å klare og kommuniserer hvorfor gjør vi dette her tydelig nok. Det er det viktigste i lederrollen tror jeg. Du skal være en endringsagent. Du skal være i førersetet på endringen og hvis ikke du er enig i endringen må du faktisk finne på noe annet. For at det er lederen som skal kommunisere dette her ut og må stå for det. Og forstå retningen vi skal. Det handler egentlig om hvorfor gjør vi det vi gjør å forklare det godt nok.”*

Dette utsagnet viser at situasjonen endrer seg og man blir rett og slett tvunget til å tilpasse seg endringene. Ledere som har denne tilnærmingen til endringsagentrollen kan identifiseres som samskaper der man må evne til å gripe rollen som endringsagent og være en støtte for ledelsen for å utvikle organisasjonen videre (Rydland, 2017, s. 182).

Det er interessant hvordan de ulike lederne i de respektive bedriftene både er like og ulike i sin tilnærming til rollen som endringsagent. Basert på totalen av hvilken tilnærming de respektive lederne identifiseres som, har de blitt plassert i figur 6 som er basert på Rydland

sitt rammeverk. Selv om lederne totalt sett hadde en overvekt av kjennetegnene til en bestemt tilnærming, var der likevel innslag av de andre tilnærmingene til rollen som endringsagent i deres tanker og holdninger. Ved å få innsikt i de ulike tilnærmingene kan man bygge opp en forståelse for hvordan informantene bygger endringskapasitet og på bakgrunn av dette kan påvirke bedriftenes evne til omstilling og fornyelse. Oppsummeringen ser dermed slik ut:



**Figur 6:** Fire ulike tilnærminger til rollen som endringsagent i den digitale transformasjonen (basert på Rydland, 2017)

Bank 1: Oppsummert identifiseres tre av fire ledere med tilnærmingen som fasilitator. Deres utsagn og holdninger sammenfaller med denne rollen hvor man bygger endringskapasitet gjennom atferdsendring i eget team. Informant B1B blir derimot kjennetegnet som en markedsbeskytter som bygger endringskapasitet gjennom fokus på daglig drift og nåværende kunder. For en bedrift som er i en digital transformasjon kan det argumenteres for at markedsbeskytteren kan hemme farten på endringen siden fokuset er på dagens drift og dagens kunder, istedenfor på fremtiden. Siden de andre lederne blir identifisert som fasilitatorer kan det lønne seg at noen har fokus på dagens drift, mens de andre jobber mer fremtidsrettet. Fasilitatorene kanalisere ressurser og informasjon i egen enhet for å sikre at de ansatte forstår og endrer sitt tankesett og atferd i henhold til de endringene som oppstår av den digitale transformasjonen i egen enhet. I en digital transformasjon kan fasilitatorer bidra til at endringer gjennomføres ved at de tilrettelegger for ressurser og oppmerksomhet i medarbeidernes hverdag. Til gjengjeld kan en utfordring med tilnærmingen være i hvilken grad lederen klarer å skape endring i bedriften utover egen enhet og nåværende strategi (Rydland, 2017, s. 179). Dette stemmer i henhold til våre iakttagelser om de lederne som vi

identifiserer som fasilitator, siden de trekker frem at det viktigste er å ha fokus på sitt eget team.

Forsikring 1: I denne bedriften sammenfaller de fleste lederne med tilnærmingen til en fornyer. Her skapes endringskapasitet gjennom kontinuerlig fokus på fornyelse og samspill mellom ulike enheter i bedriften. Bakgrunnen for dette kan ha en sammenheng med at lederne i Forsikring 1 har deltatt i flere digitaliseringsprosjekt enn lederne i Bank 1. Siden informant F1B tidligere har jobbet på kundesenteret har denne personen en eksisterende og god relasjon med de andre informantene i bedriftene. Dette styrker dermed samspillet mellom kundesenteret og den nyopprettede avdelingen digitale kanaler. Inntrykket av disse lederne er at de allerede er i fremtiden ved at de jobber med å se mulighetene digitalisering kan skape i deres enhet, samtidig som de er opptatt av samspill på tvers av enheter. Utfordringen til en fornyer kan være at deres ønske om fornyelse ikke alltid møtes med samme entusiasme av ledere med en annen tilnærming til endringsagentrollen. Dette vist i eksempelet over der informant F1A ønsker å ta bruk en ny digital løsning for kjøp av forsikring selv om den ikke er 100% klar. Det at lederen ikke blir møtt kan skape frustrasjon, som igjen kan redusere muligheten for fornyelse i bedriften. For å kunne forhindre dette kan man ha flere ledere internt, og helst på ulike nivåer, som identifiserer seg som fornyer slik at man tilrettelegger for samspill og fornyelse i bedriften i den digitale transformasjonen. I tillegg ser vi at informant F1B har store likhetstrekk med tilnærmingen til en samskaper. Dette kan være til fordel for bedriften hvor denne personen kan være et bindeledd og mottaker for innspillene til fornyeren. Denne bedriften skiller seg ut i sammenligning med de andre bedriftene under situasjonsvariabelen belønningssystemer. Ved å fjerne bonusordningen signaliserer det et ønske om at de ulike avdelingene skal jobbe sammen mot et felles mål, istedenfor å ha motstridende mål med innslag av transaksjonsledelse.

Forsikring 2: Denne bedriften har store likhetstrekk med Bank 1 hvor totalen av lederne sammenfaller med tilnærmingen som fasilitator. Alle lederne trekker frem at noen av de viktigste oppgavene fremover for en leder er å være en god rollemodell for sine ansatte ved å motivere og vise vei. Det er viktig for disse lederne å være en tilrettelegger for sine ansatte og sikre at de gjør en best mulig jobb. Samtidig viser de at man må jobbe med å endre tanker og holdninger både hos seg selv og sine medarbeidere. Dette blir illustrert ved at de har et nytt internt opplæringssystem som er frivillig å gjennomføre, men hvor de har muligheten til å sjekke hvem av deres ansatte er nysgjerrige. Dette kan være en indikator på hvilke av de

ansatte som trenger å jobbes med når det kommer til atferdsendring. Dette viser også et fokus på transformasjonsledelse kontra transaksjonsledelse hvor dette mest sannsynlig hadde vært obligatorisk å gjennomføre kursene.

#### *4.2.3 Oppsummering av ledelse i den digitale transformasjonen*

For å besvare delproblemstilling 2) Hvordan påvirker digitalisering lederes endringskapasitet? har det vært nødvendig å analysere de kvalitative intervjuene opp mot de ulike situasjonsvariablene til Howell (1992) for å undersøke hvordan disse kan påvirke fremveksten av ulike lederstiler. Slik det kommer frem av intervjuene er bedriftene ganske like når det kommer til hvordan digitalisering påvirker de ulike situasjonsvariablene (Howell, 1992). De ulike situasjonsvariablene kan sees på som ulike kontekster som påvirker ledernes handlingsrom, og her har vi avdekket at det er et behov for transformasjonsledelse i alle bedriftene, men at det også er behov for innslag av transaksjonsledelse. Derfor mener vi at det vil kunne være en fordel for lederne å kombinere disse to ledelsesstilene avhengig av situasjonen man befinner seg i.

Siden det i analysen viste seg at lederne har mange likheter i sin lederstil på bakgrunn av situasjonsvariablene, skulle man tro at det også ble gjenspeilet i tilnærmingen til endringsagentrollen, men slik er det ikke. Her ser vi at det eksisterer både forskjeller og likheter blant lederne innad i bedriftene, men også på tvers av bedriftene. Dette viser at den digitale transformasjonen oppleves ulikt av de forskjellige informantene, og at de derfor bygger endringskapasitet på forskjellig vis. Det blir viktigere for lederne å ha et fokus på samspill internt og samtidig ha en helhetsforståelse og prioritere endringsoppgave i tråd med bedriftens overordnede strategi. Innsikt og forståelse om hvordan lederne bygger endringskapasitet er ikke bare en fordel lederen, men også for toppledelsen. For toppledelsen kan det være til hjelp for å avdekke hvilken rolleprofil mellomledere besitter, hva man har behov for og hvordan man skal rekruttere og tilrettelegge for god samhandling mellom ulike rolleprofiler. For mellomlederen kan en slik innsikt og forståelse være med å øke kompetansen på egen rolleprofil og hvordan man kan samspille med andre roller. Dette vil kunne hjelpe til med arbeidet med fornyelse og omstilling av organisasjonen i den digitale transformasjonen.



### 4.3 Kompetanse

I intervjuene har det kommet frem at bedriftene må utvikle seg i samspill med omgivelsene, men siden endringene som følge av digitalisering er komplekse og skiftende kan det være vanskelig. Blant informantene ser vi at det er en generell oppfatning at digitalisering kan bidra til opprettholdelse av konkurransekraft så lenge de klarer å utnytte teknologien på en god måte. Dette fører blant annet til at det er behov for en ny type kompetanse.

Ekspertgruppe 3 i Digital21 (2018) sier seg enig i dette, der de i sin rapport om kompetanse, og oppgir at det er kompetansemangel i de fleste deler av norsk nærings- og samfunnsliv. Denne mangelen vil ifølge dem kunne medføre at potensialet relatert til digitalisering ikke blir utnyttet til det fulle (Ekspertgruppe 3, 2018, s. 2). Flere av informantene oppgir at forretningsforståelsen er viktig, men at det har blitt et større fokus på at ledere må ha en viss grad av teknisk forståelse som følge av digitalisering. Som informant F2C utdyper, trenger ikke lederne å være teknologer, men de må ha en forståelse for teknologien som blir benyttet. Dette kan ha en sammenheng med at de fleste informantene har en økonomisk utdanning. Dersom dette ses i et historisk perspektiv var det tidligere ingeniørene som hadde ledende posisjoner i næringslivet, frem til økonomene overtok. Med det økende behovet for teknisk kompetanse blir det spennende å se om flere ingeniører vil komme tilbake i ledende posisjoner. Samtidig er det ikke like svart/hvitt som før siden flere av informantene argumenterer med at digitalisering skaper et behov for en tverrfaglig kompetanse i en ledergruppe. Dette kan ses i sammenheng med det Heggernes (2017) kaller digital forretningsforståelse hvor man har en kombinasjon av teknologi- og forretningsforståelse. Informant F2C trekker frem at det er viktig for en leder å være nysgjerrig på det digitale og vise lyst til å lære. Informant F1C kan si seg enig i dette:

*“Skal du lykkes som leder her er du nødt til å engasjere deg på et visst minimumsnivå. Og det blir man tvunget til. Noen må ut å presentere det som kommer og snakke om digitalisering og så videre. Det er ikke mange jeg kjenner som overhodet ikke er interessert. Men om det er fordi at de vet at de er nødt til å forholde seg til det eller fordi de er litt interessert, det vet ikke jeg.” -F1C*

Dette sitatet kan tolkes som at det er usikkert om de ansatte har et genuint ønske om å opparbeide seg en teknisk innsikt, eller at de gjør det fordi de føler at de blir “tvunget” til det siden dette er et stort fokus på det i bedriften. Det kan diskuteres om bedrifter i den digitale

transformasjonen ønsker en bedriftskultur som er preget av “ja-mennesker” slik at det blir enklere å omstille seg. Om dette er tilfelle vil være vanskelig å påstå, men i et slikt tilfelle vil bedriften kunne oppleve potensielle fallgruver. Eksempler på dette kan være at det ansatte mister motivasjon, eller at bedriften mister et viktig kritisk blikk på endringer.

Finans Norge (2019) skriver at det er vanskelig å rekruttere nyutdannede som har en teknisk utdanning til bank og forsikring, siden disse selskapene scoret lavt som attraktiv arbeidsplass for disse studentene i en undersøkelse (Finans Norge, 2018, s. 21). På bakgrunn av dette vil det kunne antas at det er vanskelig å dekke det manglende kompetansebehovet kun med nyrekruttering i finansbransjen. Flere av informantene trekker frem at bedriftene derfor satser på videreutdanning av sine egne ansatte for å sikre kompetansen som antas å være nødvendig fremover. Informant B1D trekker frem at Bank 1 har iverksatt ulike interne tiltak for videreutdanning av sine ansatte. De har et tiltak som brukes for å utvikle den nødvendige kunnskapen som trengs i form av e-kurs. I tillegg har de et annet tiltak der ansatte for intern videreutdanning, denne er primært for ansatte som mister sine arbeidsoppgaver som følge av digitalisering og dermed trenger ny kompetanse. Ved å delta på interne (videre)utdanningsløp vil man kunne få en ny utdanning og dermed kunne ta nye roller i bedriften. Informanten trekker videre frem at slike kompetanseprogrammer kan ha flere positive sider for bedriften siden det er også en metode for å unngå nedbemanning. Ved å videreutdanne sine ansatte får bedriften den kompetansen de mangler, og slipper dermed å erstatte de ansatte med ny arbeidsstyrke. Et annet eksempel som har kommet frem gjennom intervjuene, er at det har blitt opprettet et nytt ansvarsområde i noen avdelinger der en medarbeider får rollen som et “digitalt hode”. Et digitalt hode vil si at man får et ekstra ansvar for å holde seg faglig oppdatert på det digitale. Denne medarbeideren vil dermed fungere som et fyrtårn som de andre ansatte på avdelingen kan henvende seg til dersom de har spørsmål eller innspill i forbindelse med teknologien som benyttes. Rollen kan også bidra til å avlaste lederen som ofte har en svært travel hverdag i utgangspunktet.

I tillegg til videreutdanning og kurs nevner noen informanter at mye av læringen skjer i hverdagen gjennom samarbeid. Ved å samarbeide med kollegaer og kunder utveksler man kunnskap og ferdigheter, og øker dermed sin kompetanse. Det kommer blant annet frem i intervjuet med informant F2B at det også er mye møtevirksomhet blant lederne, og at dette kan være med å bidra til deling av den tause kunnskapen. Informanten kaller denne kombinasjonen “the job training”. Utsagnet til informant F1B illustrerer noe av det samme:

*“...vi har jo litt sånn der 70/20/10 modell i Forsikring 2. 10% er kursing, 20% er egentrening og 70% er arbeidsplasslæring. Vi prøver jo å jobbe etter den.” - F1B*

Utsagnet tolkes som at mye av den faglige utviklingen skjer i arbeidshverdagen ved at man samarbeider og lærer av sine kollegaer. Et eksempel som har blitt trukket frem som en god læringskanal i flere intervjuer er medlytt. Det betyr at man sitter en stund og ser/hører på hvordan en kollega utfører sine arbeidsoppgaver. Her kan de ansatte lære av hverandre og få økt kunnskap om de ulike problemstillingene kunden har. Informant F1B forteller at dette også er et verdifullt verktøy for lederne ved at det kan bidra til større innsikt i arbeidsoppgave til sine underordnede, og hvilke utfordringer som kan oppstå hos dem eller kunden.

På bakgrunn av informasjonen fra informantene kan det tolkes som at det vil være behov for endring i den kunnskapen som anses som nødvendig for en leder fremover. Alle informanter trekker frem at bedriftene tradisjonelt sett har tilbudt workshops, eksterne kurs og kunnskapspåfyll i form av videreutdanning til sine ledere og medarbeidere ved behov. I begge forsikringselskapene referer de til interne “skoler/akademier” hvor de har opplæring og kompetanseprogrammer som i større grad bygger på nye temaer som blir sentrale som følge av den digitale transformasjonen. Dette er ikke noe nytt i Forsikring 1, men i Forsikring 2 viser de til et nytt satsingsområde som de kaller “det digitale løftet”. Informant F2C forteller at fokuset består i å bygge de ansattes digitale kompetanse, og på denne måten gjøre bedriften klar for å møte endringene som treffer bransjen. Dette bekreftes også av Bank 1 som har identifisert åtte kategorier av kritisk kompetanse på konsernnivå som alle ansatte kan og bør tilegne seg for å henge med i utviklingen. En ting som kommer frem i forbindelse med kompetanseheving gjennom tradisjonelle kurs er at det tar mye tid, og det kan være problematisk å trekke medarbeidere ut av stillingen sin mens kursene pågår. I tillegg er det kostbart med tanke på lønnen til den ansatte og prisen på kursene. Derfor har flere av selskapene funnet digitale løsninger som i større grad er tilpasset en hektisk arbeidshverdag. Alle bedriftene trekker frem at de har tatt i bruk digitale læringsplattformer for å tilby skreddersydde kurs til de ansatte. Disse e-læringskursene tar alt fra 5-30 minutter, og er tilpasset slik de kan sees når som helst, både på jobb og privat. Dette gjør det mulig å gi lik kunnskap til sine ansatte, istedenfor å måtte velge ut noen få som får dra på kurs.

Endring i kunnskapsbehov vil også kunne medføre behov for endring i lederens ferdigheter. Eksempelvis vil det være hensiktsmessig å ha en viss grad av tekniske ferdigheter slik at man mestrer de digitale verktøyene som blir benyttet i arbeidshverdagen, og ser mulighetene verktøyene kan gi. Ses den tekniske forståelsen i sammenheng med forretningsforståelsen lederne allerede har, vil dette til sammen kunne skape en digital forretningsforståelse (Heggernes, 2017). Den digitale forretningsforståelsen trekkes indirekte frem av informant F1B som gir et eksempel fra Forsikring 1. Her har salgsledernes rolle endret seg i takt med arbeidet for å oppnå et høyere digitalt salg. Før bestod suksesskriteriene her i hvor mye har du solgt, mens nå handler det i større grad om hvor godt utnytter du hver enkelt samtale. Informanten trekker frem at denne endringen har gjort at mellomlederne nå i større grad må forstå den strategiske retningen bedriften går i. Det handler ikke lenger bare om å drifte avdelingen og selge mest mulig, men å faktisk forstå og promotere bedriftens ønskede retning overfor sine underordnede.

De fleste lederne trekker frem at endringsledelse og kommunikasjon er de mest sentrale ferdighetene i den digitale transformasjonen. Disse ferdighetene er vanskelig å måle for en bedrift siden de ligger mer implisitt i en leder, og er derfor mindre observerbare. Det kan dermed være utfordrende for de respektive bedriftene å se i hvor stor grad de eksisterer i dag. I intervjuene kommer det frem at endringsledelse i varierende grad har vært en ferdighet som lederne har praktisert, men at det er et betydelig større fokus på denne ferdigheten nå enn tidligere. Det kommer frem i intervjuene at lederne sin forståelse av begrepet endringsledelse er at de skal kunne gjennomføre de endringer som oppstår i den digitale transformasjonen ved å sette retning, motivere, støtte og engasjere de ansatte. Videre trekkes det frem at det har blitt et større fokus på tilrettelegging for kontinuerlig forbedring. For å få til det er det viktig at lederen har gode kommunikasjonsferdigheter. Informant F2C velger å trekke kommunikasjonen frem som en av de viktigste ferdighetene en leder kan ha i en endringsprosess. Dette støttes av flere andre informanter som uttrykker at det er viktig å kunne formidle endringene til medarbeiderne sine på en forståelig måte. Ved å være god på kommunikasjon vil ledere kunne skape en forståelse for hvordan den digitale transformasjonen påvirker de ansatte, og hvilke muligheter de har. Dermed kan også en økt forståelse hos de ansatte medføre mindre motstand for endringen, siden motstand kan komme som et uttrykk for manglende forståelse for endringen. Dette kan sees i sammenheng med det som er nevnt tidligere at tilgangen på informasjon kan tolkes som makt. På spørsmålet om hvordan bedriften legger til rette for at lederen skal imøtekomme disse ferdighetene kommer

det frem at alle bedrifter tilbyr kommunikasjonstrening på ledernivå, men det fremkommer ikke i hvor stor grad dette praktiseres i dag. I tillegg nevner informant F2D at ledere blir tilbudt ekstra opplæring på noen områder som medarbeidere ikke får, men at det krever eget initiativ for at dette skal iverksettes.

Holdninger blir også vektlagt i intervjuene når informantene blir spurt om hvilken kompetanse som blir viktig framover. Flere informanter trekker frem at det er viktig å være nysgjerrig og engasjert, noen som kan sees i samsvar med det Lai (2013) identifiserer som jobbrelevante holdninger. Senior konsulentene, K1 og K2, kan si seg enig i dette der de uttrykker at det er en generell misforståelse blant bedrifter når det kommer til hvilken kompetanse som er viktig i digitaliseringsarbeidet. De trekker frem at det er et stort og misvisende fokus på at “alle” må lære seg programmering, men at dette absolutt ikke er tilfelle. Det de derimot trekker frem som viktig er holdning og motivasjon. Senior konsulent K1 mener det bør være større fokus på holdninger i form av motivasjon og et ønsket om å lære. Videre trekker informanten frem at bedrifter trenger noen eksperter innen IT og det tekniske, men samtidig må de ha noen som kjenner organisasjonen godt og har en forretningsforståelse. På denne måte kan de ulike forståelsene komplementere hverandre. Senior konsulent K2 anbefaler bedrifter å opprette tverrfaglige team for å møte den digitale transformasjonen på en god måte. Årsaken som legges til grunn er at dersom initiativet ligger i en silo, klarer ofte ikke bedrifter å utnytte alt potensialet teknologien har siden man kun har et perspektiv. Informanten mener derfor at tverrfaglige team vil kunne bidra til at deltakerne i teamet lærer av hverandre, og oppnår den nødvendige kompetansen de trenger for å kunne gjennomføre slike prosjekter. For å lykkes med det tverrfaglige arbeidet argumenterer senior konsulentene for at det er viktig med jobbrelevante holdninger som utveksling av kunnskap og ferdigheter for å hjelpe hverandre med å nå organisatoriske mål.

#### *4.3.1 Oppsummering kompetanse*

For å svare på underproblemstilling 3) *Hva er kompetansebehov i de respektive bedriftene i det digitale skifte?* kan det på bakgrunn av intervjuene argumenteres for at digitalisering påvirker behovet for (ny) kompetanse i de respektive bedriftene. Eksempelvis påvirkes de tre kompetansekomponentene: kunnskap, ferdigheter og holdninger på ulike måter og i varierende grad (Lai, 2013). Informantene opplyser om at det er en endring i hvilken type

kunnskap som trengs fremover ved at de vektlegger behovet for en større grad av teknisk forståelse blant lederne. Det kommer også frem at den tekniske forståelsen ikke er tilstrekkelig i seg selv, men må kombineres med en helhetlig forretningsforståelse. Dette er med på å forsterke Heggernes (2017) sin uttalelse om den digitale forretningsforståelsen. Informantene antyder også at de tekniske ferdighetene vil være viktige fremover, men at ferdigheter innen endringsledelse og kommunikasjon vil være mer sentrale. Årsaken som legges til grunn er at disse bidrar til økt forståelse blant medarbeiderne i endringsprosessen, og kan bidra til å minimere risikoen for motstand. For å lykkes med den digitale transformasjonen trekker flere informanter frem at jobbrelevante holdninger som nysgjerrighet, engasjement, og et ønske om å lære nye ting vil spille en sentral rolle.

I takt med endringene vil det være behov for at bedriftene legger til rette for kompetanseutvikling. Ut i fra intervjuene er dette noe alle bedriftene tilrettelegger for, blant annet gjennom en form for intern skole. I tillegg til den tradisjonelle kompetanseutviklingen som eksterne kurs og videreutdanning ved høyskoler/universitet, legges det nå til rette for intern kompetanseutvikling gjennom digitale kurs. Fordelen med dette er at det er kostnadsbesparende ved at en slipper å ta medarbeiderne ut av sitt daglige arbeid. Samtidig vil de digitale kursene i større grad kunne skreddersys den enkeltes behov og tidsplan. Det viser seg at det respektive bedriftene har svært mange likheter også i forbindelse med kompetanseutvikling. Dersom vi samler de ulike tiltakene i en tabell argumenterer vi for at den vil se slik ut:

**Tabell 3:** Oversikt over kompetanseutviklingstiltak i de respektive bedriftene.

	Internt akademi	Eksterne kurs	Workshop	Intern utdanning	Medlytt	E-læring	Digitalt hode
Bank 1		X	X	X	X	X	X
Forsikring 1	X	X	X		X	X	X
Forsikring 2	X	X	X			X	X

## Kapittel 5 Konklusjon

Målet med denne masteroppgaven er å få innsikt i de respektive bedriftenes digitaliseringsarbeid, og undersøke hvordan den digitale transformasjonen påvirker utøvelsen av ledelse. Følgelig har oppgavens forskningsspørsmål vært: *Hvordan kan den digitale transformasjonen påvirke utøvelse av ledelse i finansnæringen?* Vi har forsøkt å bidra med ny innsikt til temaet digitalisering og dens påvirkningskraft gjennom en casestudie av tre bedrifter i finansnæringen, samt en kontrast case fra konsulentbransjen som har erfaring med arbeid inn mot finansnæringen. For å presentere funnene våre på en oversiktlig måte er det utarbeidet en tabell med de ulike underproblemstillingene, og funnene knyttet til dem.

**Tabell 4:** Presentasjon av funn

<b>Hvordan kan den digitale transformasjonen påvirke utøvelsen av ledelse i finansnæringen?</b>	
<b>Underproblemstilling</b>	<b>Hovedfunn</b>
<i>Hvordan kan den digitale transformasjonen påvirke bedrifters verdiskaping?</i>	<p>Hurtige endringer som følge av digitalisering → mye usikkerhet → skummelt å satse (produkt, strategi, etc.)</p> <p>Gammeldagse systemer hemmer utvikling</p> <p>Nye systemer = kostnadsfullt → usikkerhet/risiko</p> <p>Før: verdikjede → nå: verdiverksted → fremtiden: økosystem?</p> <p>Fokus på å bli den foretrukne plattformen i et fremtidig økosystem.</p> <p>Nye samarbeidspartnere i og utenfor bransjen (økosystem)</p> <p>Roboter er per dags dato dårlige selgere</p>
<i>Hvordan kan digitalisering påvirke lederes endringskapasitet?</i>	<p>Lederstil: Transaksjon → Transformasjon og Transaksjon</p> <p>Grad av kundeinnsikt/stillingsnivå → Ulik optimisme for teknologi</p> <p>Behov for endring i målesystem/belønningssystem</p> <p>Mer informasjon hos ledere → skjevfordelt makt</p> <p>“Gi slipp” ledelse = metode for å redusere asymmetrisk informasjon</p>

<i>Hvordan har digitalisering påvirket kompetansebehovet i de respektive bedriftene?</i>	Høyt kompetansenivå → transformativ ledelse Behov for tverrfaglig kompetanse Behov for digital forretningsforståelse
--	--

Innledningsvis presenteres mulighetene og utfordringene bedrifter i finansnæringen står overfor i møte med den digitale transformasjonen. Hvordan digitalisering påvirker de ulike bedriftene er veldig individuelt, men det har blitt identifisert ulike likhetstrekk. Blant annet jobber alle bedriftene med å bytte ut hele eller deler av deres kjernesystem for å tilpasse seg mulighetene teknologien gir. Å bytte ut kjernesystem er en krevende og kostbar prosess, og det er ikke sikkert at man får igjen for de investeringene man gjør. Bedriftene gir likevel uttrykk for at dette er en nødvendighet for å kunne sikre både dagens og fremtidens verdiskaping. Digitaliseringsarbeidet medfører endringer på verdikonfigurasjon og forretningsmodell. Bedrifter prøver å bli en del av et økosystem ved å skape forbindelser med andre leverandører som tilbyr komplementære (også noen ganger konkurrerende) tjenester, som vil sikre gode kundeopplevelser gjennom eksempelvis “one-stop-shopping”. Dette vil fungere som et tiltak for å i større grad klare å holde på dagens kunder, og tiltrekke seg nye. Her ser vi også likheter på tvers av de respektive bedriftene.

Digitalisering påvirker ulike situasjonsvariabler i bedrifter, og dette påvirker igjen lederes endringskapasitet. Ledelse kan på mange måter anses å være grunnsteinen i omstilling. Vår forskning viser at de ulike lederne har ulik tilnærming til endringsagentrollen. Påstanden stilles på bakgrunn av flere faktorer, som for eksempel hvor i bedriften man jobber, hvor lenge man har jobbet, hvem man leder (ansatte vs. leder), og hvilket forhold man har til den digitale transformasjonen. De fleste lederne i Bank 1 og Forsikring 2 identifiseres som en fasilitator som bygger endringskapasitet gjennom atferdsendring i eget team. I Forsikring 1 blir flesteparten av informantene i bedriften identifisert som en fornyer som skaper endringskapasitet gjennom kontinuerlig fokus på fornyelse. Den digitale transformasjonen er krevende både for ledere og ansatte ved at det eksisterer mye usikkerhet om hvor bedriften skal, hvilke arbeidsoppgaver som vil eksistere og hvor mange som skal jobbe i bedriften. Dette medfører at ledere i en større grad må benytte seg av transformasjonsledelse for å støtte, motivere og inkludere de ansatte for å være med på utviklingen. Transformasjonsledelse kan også være til fordel i de situasjonene der de ansatte blir mer spesialisert. Mer



autonomi får de ansatte mer spillerom, noe som kan fremme kreativitet og hjelpe bedriftene i deres verdiskapingsarbeid.

Den digitale transformasjonen påvirker kompetansebehovet i bedriftene ved at man ser et større behov for tverrfaglig kompetanse og digital forretningsforståelse. Både ledere og medarbeidere må kunne ha en viss teknisk forståelse slik at de kan se hvilke muligheter teknologien gir, og hvordan dette kan anvendes i sin arbeidshverdag. Samtidig blir det lagt ekstra vekt på at ledere må mestre endringsledelse og kommunikasjon i denne usikre tiden. Dette kan bidra til økt forståelse blant medarbeiderne i endringsprosessen, og til å minimere risikoen for motstand. I tillegg trekker lederne frem at jobbrelevante holdninger som nysgjerrighet, engasjement og ønske om å lære nye ting vil spille en sentral rolle for å holde seg konkurransedyktige i den digitale tiden. For å sikre tilstrekkelig kompetansebehov har alle bedriftene iverksatt ulike interne “skoler” hvor de bruker digitale læringsplattformer som tilbyr relevante e-kurs til de ansatte som er tilpasset en hektisk arbeidshverdag. I tillegg har Bank 1 interne videreutdanningsløp for sine ansatte for å fylle på der det eksisterer kompetansemangel, men også for å slippe nedbemanning.

Dette leder oss til hovedspørsmålet: hvordan kan den digitale transformasjonen påvirke utøvelse av ledelse i finansnæringen? Vi mener at forskningsspørsmålet i en viss grad kan besvares med følgende sitat:

*«It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent, but the one most responsive to change».*

- Charles Darwin, 1859

Følgelig er det en forståelse at bedrifter utvikler seg i takt med sine omgivelser, og at endringsprosesser ikke er noe nytt. Det som kanskje skiller seg ut i den fjerde industrielle revolusjonen er hvordan teknologien er signifikant endret, og dermed kan totalt endre teknologi- eller kostnadsgrunnlaget. Dette tvinger bedrifter til å omstille seg og tilpasse sitt verdiforslag og forretningsmodell. Samtidig blir de truet av at helt nye aktører som slipper til, og skaper og leverer nye produkter og tjenester. Med andre ord inneholder digitalisering flere usikkerhetsmomenter, der endringstakten er høyere enn tidligere. Konkurransesituasjonen blir derfor tøffere for de store etablerte aktørene i møte med mindre teknologiselskaper som er lett på tå. Lederen har kontroll både på interne prosesser og hva som skjer i omgivelsene; og

tilpasser bedriftens strategi deretter. Derfor vil ledelse spille en desto viktigere rolle i bedriftens evne til omstilling og fornyelse, og dermed i kampen om å overleve.

## 5.1 Studiens bidrag

Studien bidrar til å vise hvordan den digitale transformasjonen medfører stor usikkerhet for bedrifter på flere områder, og gir innsikt i hvordan den digitale transformasjonen påvirker utøvelse av ledelse i den digitale transformasjonen. Vi viser til rapporten fra Digital21 (2018) som skal fremme næringslivets evne og mulighet til å ta i bruk ny teknologi og kunnskap i takt med den økende digitaliseringen. Vi mener utøvelse av ledelse være en avgjørende faktor i den digitale transformasjonen, og har dermed valgt en bred tilnærming i vårt forskningsarbeid for å belyse kompleksiteten på dette området. Studien bidrar med en forståelse av hvordan bedrifter i finansnæringen jobber med deres verdikonfigurasjoner og forretningsmodeller. Dette gjøres for å tilpasse seg de mulighetene digitalisering kan gi, samt møte utfordringene bedrifter opplever ved at omgivelsene endrer seg raskt og dermed medfører usikkerhet. Satt på spissen kan de endringene bedriftene gjøre i dag, bli utdatert i morgen. Den digitale transformasjonen kan derfor oppleves som et kappløp, der ingen egentlig vet hvor man skal og hva som er målet. Studien viser at det å være en del av et økosystem kan ha flere fordeler, og spesielt dersom du “eier” nettverket kan det bringe mange fordeler i bedrifters fremtidige verdiskaping ved at man har stor kundeinnsikt. I tillegg ønsker vi å gjøre ledere mer oppmerksomme på hvordan deres lederstil, og hvordan de bygger endringskapasitet, kan ha stor påvirkning i den digitale transformasjonen og dermed være avgjørende for om bedriften klarer å omstille seg eller ikke. Ved at man beveger seg mot forretningsmodellen økosystem kan det se ut som bedrifter trenger flere ledere som identifiserer seg som samskaper som har evnen til å samspille både internt og eksternt. Studien bidrar også med forståelse for hvordan kompetansebehovet har endret seg i den digitale transformasjonen, og om det for ledere blir viktig med en digital forretningsforståelse. Dette er noe som blir undervurdert hos de lederne vi har snakket med, og vi argumenterte for at dette kan bidra til å hemme bedrifters evne til fornyelse i den digitale tiden. Når ledere uttrykker at den digitale transformasjonen er en nødvendighet, må også dette vises igjen i den kompetansen som ledere og medarbeidere besitter.

## 5.2 Begrensninger og forslag til videre forskning

Siden det har blitt gjennomført en kvalitativ studie for å besvare problemstillingen er det naturlig at datamaterialet er begrenset. Vi har intervjuet 12 ledere fra de tre casebedriftene, samt 2 senior konsulenter fra kontrast caset, noe som tilsier at det er for få informanter til å kunne representere alle ledere fra finansnæringen som helhet. Det har imidlertid blitt avdekket flere likheter mellom de ulike casebedriftene i forskningsarbeidet. Dette kan vise at bedriftene opplever digitalisering likt på noen områder. For å kunne generalisere funnene vil det være behov for et bredere og større utvalg fra casebedriftene.

Rekrutteringen av informanter er basert på vårt nettverk og supplert med snøballmetoden. Dersom vi hadde intervjuet andre informanter fra bedriftene kunne vi fått andre svar, og dermed en annen forståelse av hvordan den digitale transformasjonen kan påvirke utøvelse av ledelse i finansnæringen. Samtidig har alle informanter i studien erfaring fra digitaliseringsarbeidet i de respektive bedriftene, noe som kan gjøre svarene deres mer troverdig. Studien kan også bære preg av våre arbeidserfaringer fra finansnæringen hvor vi selv har opplevd ulike endringsprosesser som følge av digitalisering. Eksempelvis kan det tenkes at vi har mottatt informasjon i intervjuene som ikke er kjent for allmennheten, og som vi ikke har ansett som viktig siden det er innarbeidet i oss. Vi har imidlertid lest oss opp på mye teori rundt digitalisering og ledelsesteori, og med denne kombinasjonen har vi kunnet sett ting fra flere perspektiv. Vi har i tillegg prøvd å holde oss objektive til informasjonene som har blitt gitt i intervjuene.

I etterkant av denne studien ser vi flere ulike problemstillinger for videre forskning i forbindelse med digitaliseringens påvirkning. Et av funnene i studien viser at bedrifter tilpasser sin forretningsmodell i henhold til forretningsmodellen økosystem, men at bedriftene ikke har kommet så langt på vei i arbeidet. Det kan derfor være spennende å forske videre på hvordan bedriftene arbeider mot denne forretningsmodellen, der det er en hårfin balanse mellom det å skulle være samarbeidspartnere og konkurrenter. Det kan også være interessant å gå mer i dybden på hvordan målesystem og belønningssystem utvikler seg som følge av digitalisering. Vi ser at det kan være behov for endring i målesystemene fremover, eksempelvis skal de ansatte nå hjelpe kundene med å være selvbetjente, og selv kjøpe ulike produkter og tjenester som bedriften tilbyr. Dette kan utfordre hvordan man måler den

enkelte sitt bidrag og dermed dagens belønningssystemer som i stor grad er basert på transaksjonsledelse.

Til slutt mener vi det er viktig å påpeke at digitalisering er en kontinuerlig prosess. Det er vanskelig å vite med sikkerhet hva fremtiden vil bringe, og vi kan ikke påstå å ha sett det fulle utslaget av digitaliseringens påvirkningskraft. Ett oppfølgingsstudie av vår forskning kan derfor også være relevant. Dette vil kunne gi indikasjoner på om våre funn fortsatt kan være gjeldende også i fremtiden, eller om det med tiden vil fremkomme andre behov relatert til problemstillingene som er benyttet i denne studien. Dette kan også styrkes med en kvantitativ studie med flere bedrifter, og ledere fra finansnæringen, slik at man kan avdekke hvorvidt resultatene er gjennomgående for flere bedrifter.

## Kapittel 6 Litteraturliste

- Andersen, E. & Sannes, R. (2017). Hva er digitalisering? *Magma*, Vol. 6. 18-24. Hentet fra: <https://www.magma.no/hva-er-digitalisering>
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (eds.) (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bonchek, M. & Choudary, P.S. (2013). Three Elements of a Successful Platform Strategy. *Harvard Business Review*. Hentet fra: <https://hbr.org/2013/01/three-elements-of-a-successful-platform>
- Boston Consulting Group & University of Virginia (u.d.). *Digital transformation* [Videoklipp]. Hentet fra: <https://www.coursera.org/learn/bcg-uva-darden-digital-transformation>
- Carlin, M. (2015). Effekter av teknologiske endringer i norsk nærings- og arbeidsliv. *SINTEF-rapport*. Hentet fra: <https://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/2378812>
- Charles, D. (1859). *On the origin of species*. Down, Bromley, Kent.
- Dagens Næringsliv. (2019). Det er ikke bare lenger snakk. Det er faktisk en realitet. Hentet fra: <https://www.dn.no/staticprojects/annonsorinnhold/fintech/fintechraadet/>
- Digital21. (2018). *Digitale grep for norsk verdiskaping. Samlede anbefalinger*. Hentet fra: [https://digital21.no/wp-content/uploads/2018/09/Digital21\\_strategi\\_2018.pdf](https://digital21.no/wp-content/uploads/2018/09/Digital21_strategi_2018.pdf)
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R. & Jackson, P. R. (2015). *Management and Business Research* (5. utg.). London: SAGE Publications Ltd
- Ekspertgruppe 1. (2018). *Digitale muliggjørende teknologier påvirker hele næringslivet. Innspill fra ekspertgruppe 1: Muliggjørende teknologier*. Hentet fra: [https://digital21.no/wp-content/uploads/2018/09/EG1\\_Muliggjørende\\_teknologier\\_Digital21\\_2018.pdf](https://digital21.no/wp-content/uploads/2018/09/EG1_Muliggjørende_teknologier_Digital21_2018.pdf)
- Ekspertgruppe 3. (2018). *Tilrettelagt, tilgjengelig og tilknyttet. Innspill fra ekspertgruppe 3: Kompetanse*. Hentet fra: [https://digital21.no/wp-content/uploads/2018/09/EG3\\_Kompetanse\\_Digital21\\_2018.pdf](https://digital21.no/wp-content/uploads/2018/09/EG3_Kompetanse_Digital21_2018.pdf)
- Evry. (2018). Robotteknologi (RPA). Hentet fra: [https://www.evry.com/no/bransjer-og-tjenester/key-services/kognitiv\\_teknologi\\_automatisering/robotteknologi\\_rpa/](https://www.evry.com/no/bransjer-og-tjenester/key-services/kognitiv_teknologi_automatisering/robotteknologi_rpa/)
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill Book Company.

- Fiedler, F. E. og Macaulay, J.L. (1998). The leadership situation: a missing factor in selecting and training managers. *Human Resource Management Review, Volume 8, Issue 4*: 335–350.
- Finans Norge. (2018). *Teknologiutvikling og fremtidens arbeidsliv i finansnæringen*. Hentet fra:<https://www.finansnorge.no/siteassets/arbeidsgiver/aktuelt/finans-norge---fremtidens-arbeidsliv-i-finansnaringen-web.pdf>
- Finans Norge. (2019). *PSD2 eller betalingstjenestedirektivet*. Hentet fra: <https://www.finansnorge.no/tema/bank/psd2-eller-betalingstjenestedirektivet/>
- Floyd, S. W. og Woolridge, B. (1992). Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: A research note: *Strategic Management Journal*, 13, 153-167.
- Garnes, Å. & Heggernes, T. A. (2019). Vi kan ikke spise algoritmer. *Beta Scandinavian*, 33(1), 113-130. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-3134-2019-01-07>
- Glasø, L. & Thompson, G. (2013). *Transformasjonsledelse*. (1. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Heggernes, T. A. (2017). *Digital forretningsforståelse: fra store data til små biter* (2.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Hersey, P. og K. H. Blanchard. (1977). *Management of Organizational Behaviour. Utilizing Human Resource*. New Jersey: Prentice Hall
- Howell, J.M (1992). Organization contexts, charismatic and exchange leadership, i H.L Tosi (red.) *The environment/organization/person contingency model. A meso approach to the study of organization*. Greenwich i Connecticut: JAI.
- Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3.utg.). Bergen: Vigmostad & Bjørke AS.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2018). *Hvordan organisasjoner fungerer*. (5.utg.). Bergen: Vigmostad & Bjørke AS.
- Jacobsen, D. I. (2019). *Ledelse og den offentlige dimensjonen. En sammenligning av ledere i offentlige og private organisasjoner*. (1.utg.). Bergen: Vigmostad & Bjørke AS.
- Jones, G. R. (2013). *Organizational Theory, Design and Change* (7.utg.). Edinburgh Gate: Pearson Education.
- Kotter, J. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59.
- Kreutzer, I. & Staavi, T. (2017). Finansnæringens digitale veiskille. *Digi.no*. Hentet fra: <https://www.digi.no/artikler/kronikk-finansnaeringens-digitale-veiskille/394996>

- Linda, L. (2013) *Strategisk kompetanseledelse* (3.utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Matthiesen, S. B. (2014). Transformasjonsledelse, ekstrarolleatferd og innovasjon. *Magma*. Hentet fra: <https://www.magma.no/transformasjonsledelse-ekstrarolleatferd-og-innovasjon>
- Nesheim, T. & Stensaker, I. (2017). *Fokus på fremtidens foretaksløsninger*. Bergen: Vigmostad & Bjørke AS.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization science* 5: 14-37. Hentet fra: [https://www.jstor-org.galanga.hvl.no/stable/pdf/2635068.pdf?refreqid=excelsior%3A17ed9feeb29928373402e5c1c238924a](https://www.jstor.org/galanga.hvl.no/stable/pdf/2635068.pdf?refreqid=excelsior%3A17ed9feeb29928373402e5c1c238924a)
- Penrose, Edith. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Oxford University Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Rick, T. (2016, 29. oktober). FAST FISH EATS SLOW FISH – BETTER SWIM! SWIM! SWIM [Blogginnlegg]. Hentet fra: <https://www.torbenrick.eu/blog/strategy/fast-fish-eats-slow-fish/>
- Rostad, K. & Ratvik, E. H. (2012) Klarte ikke den digitale omstillingen. *NRK*. Hentet fra: [https://www.nrk.no/kultur/\\_-kodak-klarte-ikke-omstillingen-1.7941726](https://www.nrk.no/kultur/_-kodak-klarte-ikke-omstillingen-1.7941726)
- Rydland, M. (2017). Hvilken rolle spiller mellomlederen? Nesheim, T. & Stensaker, I. (Red.). *Fokus på fremtidens foretaksløsninger* (s. 169-188). Bergen: Vigmostad & Bjørke AS.
- Schjerva, R. (2015). Digitaliser eller dø. *Dagbladet*. Hentet fra: <https://www.dagbladet.no/kultur/digitaliser-eller-do/60189743>
- Schlenker, B. R. (1980). *Impression management: The self-concept, social identity, and interpersonal relations*. Monterey: Brooks/Cole. Chapters 8-9.
- Sivertsen, E. V. & Sommer, P. (2017). Google: - Bli digital eller dø. *NRK*. Hentet fra: [https://www.nrk.no/kultur/google\\_-\\_bli-digital-eller-do-1.13451727](https://www.nrk.no/kultur/google_-_bli-digital-eller-do-1.13451727)
- Sjøvold, E. (2016). *Makt og maktbruk i arbeidslivet*. Oslo: Universitetsforlaget
- Snow, C. C., Fjeldstad, Ø. D. & Langer, A. M. (2017). Designing the digital organization. *Journal of Organization Design*, 6(7), 1-13 <https://doi.org/10.1186/s41469-017-0017-y>
- Stabell, C. B. & Fjeldstad, Ø. D. (1998). Configuring value for competitive advantage: on

- chains, shops, and networks. *Strategic Management Journal*, 19: 413-437.  
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199805\)19:5<413:AID-SMJ946>3.0.CO;2](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199805)19:5<413:AID-SMJ946>3.0.CO;2)
- Thompson, J.D. (1967). *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill.
- Tiwana, A. (2014). *Platform ecosystems, Aligning architecture, governance, and strategy*. Amsterdam: Morgan Kaufmann.
- Weill, P. & Woerner S. L. (2015). Thriving in an increasingly digital ecosystem. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 56(4), 27-34.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171–80.
- Williamson, O. E. (1981). The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. *The American Journal of Sociology*. 87(3): 548–577.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research - design and methods*. 5. utgave. USA: SAGE Publications, Inc.



# Kapittel 7 Vedlegg

## Vedlegg 1: Intervjuguide for bank og forsikringselskap

### **Del 1: Introduksjon og praktiske spørsmål**

- Kort presentasjon av oss selv
- Kort forklaring av forskningsprosjektet og intervjuets formål
- Forklare intervjuets oppbygging
- Informere om at person/bedrift vil bli anonymisert
- Informere om mulighet for gjennomlesning og å trekke seg
- Signatur av samtykkeerklæringen
- Informere om lydopptak
- Har respondent noen spørsmål før vi starter?

### **Del 2: Bli kjent med respondent**

- Hvilken (utdannings)bakgrunn
- Stilling i dag + ansvarsområde og hvor mange man har et lederansvar for
- Ledererfaring (formell utdanning innen ledelse?)

### **Del 3: Åpent intervju (semistrukturert)**

#### **Tema 1: Strategi og digitalisering**

1. Hvilket digitaliseringsprosjekt har nylig blitt iverksatt i din avdeling/fagområde? Og hvorfor?
2. Hva var/er din rolle i dette prosjektet?
3. Hvordan blir de ansatte og tillitsvalgte involvert i digitaliseringsprosjektet?
4. Hvor ofte deltar du i prosjekter som krever samarbeid på tvers av fagområder?
5. Hvilke muligheter og utfordringer ser du i dette?
6. Hvordan mener du samspillet er mellom IT og forretning i et digitaliseringsprosjekt?
7. Hvilke konkrete fordeler har du opplevd i din avdeling/fagområde som følge av digitalisering?
8. Hvilke konkrete ulemper har du opplevd i din avdeling/fagområde som følge av digitalisering?
9. Hva tror du er viktig for å lykkes med et digitaliseringsprosjekt?

10. Kan du fortelle en suksess-og en fiasko historie ved implementering av digitaliseringsprosjekt i din avdeling?

## **Tema 2: Lederrolle og kompetanse**

1. Hva legger du i det å være en god leder?
2. Hvordan har digitalisering påvirket lederrollen din?
  - a. Kan du nevne noen konkrete ting du gjør annerledes nå enn før?
3. Kan du gi noen konkrete eksempler på arbeidsoppgaver som har endret seg?
4. Hvilken kompetanse og ferdigheter forventer du vil stå sentralt for en leder fremover?
5. Hva gjør du for å imøtekomme disse forventningene?
6. Hvordan legger organisasjonen eller lederen din til rette for at du skal møte disse forventningene?
7. Hvordan er den tekniske forståelsen blant dine leder-kollegaer?
8. Hvordan foregår opplæring og kompetanseutvikling i forbindelse med det digitale i din virksomhet?
  - a. *Opplæring og kompetanseutvikling, tiltak for kunnskapsdeling*
  - b. *Taus kunnskap/nøkkelpersoner*

## **Del 4: Avslutning**

1. Har du noen andre innspill eller tanker rundt temaene vi har tatt opp som du ønsker å tilføye?
2. Er det noen du tenker det hadde vært lurt for oss å snakke med?
3. Er det greit om vi tar kontakt i ettertid for eventuelle oppfølgings spørsmål?

## Vedlegg 2: Intervjuguide for konsulentselskapselskap

### Del 1: Introduksjon og praktiske spørsmål

- Kort presentasjon av oss selv
- Kort forklaring av forskningsprosjektet og intervjuets formål
- Forklare intervjuets oppbygging
- Informere om lydopptak
- Informere om at person/bedrift vil bli anonymisert
- Informere om mulighet for gjennomlesning og muligheten for å trekke seg
- Signatur av samtykkeerklæringen
- Har respondent noen spørsmål før vi starter?

### Del 2: Bli kjent med respondent

- Hvilken bakgrunn
- Stilling i dag
- Hvilke typer digitaliseringsprosjekt har den ansatte vært med på i finansnæringen

### Del 3: Åpent intervju

#### Tema 1: Digitalisering

1. Hvorfor tror du bedrifter ønsker å digitalisere arbeidsprosesser?
2. Hva mener du er viktige faktorer for å lykkes med den digitale transformasjonen?
3. Hvilken faktor mener du er med til å bidra til suksess?

#### Tema 2: Ledelse

1. Hvilke ferdigheter og kompetanse mener du er viktig for ledere fremover?
2. Hvilke konkrete utfordringer ser du hos mellomlederne i de bedriftene du har vært?
  - a. Opplever du at de har forståelse for det digitale?
  - b. I hvor stor grad mener du det er viktig for mellomledere å ha en teknisk forståelse?
3. Har du noen tips til hvordan disse utfordringene kan møtes på en god måte?
  - a. Har du sett at dette skjer internt i noen av bedriftene?

### **Tema 3: Kompetanse**

1. Hvilken kompetanse og ferdigheter er du ute etter når du skal sette sammen en prosjektgruppe ute hos kunden?
2. Opplever du at dette er til stede i bedriftene du har vært?
  - a. Hvis ikke, hvem har ansvaret for at man får inn riktige ressurser?
3. Hvordan foregår vedlikeholdet av det arbeidet/teknologien dere har implementert?

### **Del 4: Avslutning**

1. Har du noen andre innspill eller tanker rundt temaene vi har tatt opp som du ønsker å tilføye?
2. Er det noen du tenker det hadde vært lurt for oss å snakke med?
3. Er det greit om vi tar kontakt i ettertid for eventuelle oppfølgingsspørsmål?

## Vedlegg 3: Samtykkeerklæring

### **Vil du delta i forskningsprosjektet: «Ledelse- og kompetanseutfordringer som følge av digitalisering i finansnæringen»**

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt (masteroppgave). Formålet er å få innsyn i ledelse- og kompetanseutfordringer som følge av digitalisering av prosesser i finansnæringen, og hvordan dette påvirker lederrollen. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Som en del av masterstudiet innovasjon og ledelse skal denne masteroppgaven se nærmere på problemstillingen ”Ledelse- og kompetanseutfordringer som følge av digitalisering i finansnæringen”. Digitalisering av prosesser har blitt en større del av arbeidshverdagen til ansatte i finansbransjen. Dette stiller nye krav til ledere i form av økt teknologisk forståelse og tilrettelegging for at ansatte skal henge med. Vi ønsker å se hvordan dette gjøres i praksis gjennom en komparativ casestudie. Vi kommer til å sammenligne tre finansinstitusjoner, samt undersøke erfaringer fra et konsulentselskap. Målet er å kunne sammenligne resultatene.

Forskningsspørsmålet er tredelt:

1. Hvilke utfordringer møter ledere som følge av stadig mer digitaliserte arbeidsoppgaver?
2. Hvilke tiltak iverksettes i møte med de potensielle endringene?
3. Hvordan endrer mellomlederrollen seg som følge av digitalisering?

**Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?** Høgskulen på Vestlandet (HVL) er ansvarlig for prosjektet.

**Hvorfor får du spørsmål om å delta?** For å belyse problemstillingen ønsker vi å snakke med ledere fra ulike bedrifter og fagområder som har vært, eller er, i en digitaliseringsprosess. Til sammen ønsker vi å ha med ca. 12 informanter.

**Hva innebærer det for deg å delta?** Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar i et intervju. Det vil ta deg ca. 60 minutter. Intervjuet vil inneholde spørsmål vedrørende digitalisering av prosesser i bedriften og hvordan dette påvirker dine

arbeidsoppgaver. Hvilke utfordringer som oppstår og hvilke tiltak som igangsettes for å møte endringene. Vi tar lydopptak og notater fra intervjuet som blir elektronisk registrert i etterkant.

**Det er frivillig å delta:** Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

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

- De som har tilgang til de innhentede dataene er Merima Bektesevic, Susanne Bøe Mathisen, Kristin Lofthus Hope og Åge Garnes.
- Navnet og kontaktopplysningene dine vil lagres til prosjektet er ferdig på HVL sin forskningsserver. Data som blir innsamlet med opptaksutstyr knyttet til Internett blir overført til forskningsserveren umiddelbart og slettet fra opptaksenhet senest innen et døgn.
- Det er Merima Bektesevic og Susanne Bøe Mathisen som skal samle inn, bearbeide og lagre data.

**Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?** Prosjektet skal etter planen avsluttes 14.06.2019. Ved prosjektslutt vil personopplysninger og eventuelle opptak slettes.

### **Dine rettigheter**

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller 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 studenter: Susanne Bøe Mathisen på e-post: susannebmathisen@gmail.com og Merima Bektesevic på e-post: merimabek@gmail.com, eller veiledere: Kristin Lofthus Hope på e-post: kristin.lofthus.hope@hvl.no og Åge Garnes på e-post: agga@hvl.no.
- Vårt personvernombud: Halfdan Mellbye, personvernombud@hvl.no
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på e-post personverntjenester@nsd.no eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig  
(Forsker/veileder)

Studenter

---

### Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Ledelse- og kompetanseutfordringer ved automatisering av prosesser i finansnæringen», og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- bruk av mine opplysninger i masteroppgaven (anonymisert)

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet (14.06.2019).

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)