



Høgskulen på Vestlandet

ØMF190 Bacheloroppgave - Økonomi og administrasjon

ØMF190 Bacheloroppgave

Predefinert informasjon

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

Deltaker

Navn:	Andreas Kolseth
Kandidatnr.:	348
HVL-id:	571831@hvl.no

Informasjon fra deltaker

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

Gruppe

Gruppenavn:	Gruppenummer:	9
Andre medlemmer i gruppen:	Jørgen Unneland Larsen, Alexander Moene Podolski, Ruben Skrede	

Jeg godkjenner autalen om publisering av bacheloroppgaven min *

Ja

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

Nei

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

Ja, Anonym



Høgskulen
på Vestlandet

BACHELOROPPGAVE

Digitalisering i banknæringen: En kvalitativ studie av endring i arbeidshverdagen i en sparebank i Vestland fylke

Digitalization in the banking industry: A qualitative study of workday changes in a savings bank in Vestland county

Andreas Kolseth
Alexander Moene Podolski
Jørgen Unneland Larsen
Ruben Skrede

Administrasjon og ledelse

Høgskulen på Vestlandet, avdeling Bergen

Veileder: Hilde Svrljuga Sætre

15. mai 2020

Vi bekrefter at arbeidet er selvstendig utarbeidet, og at referanser/kildehenvisninger til alle kilder som er brukt i arbeidet er oppgitt, jf. Forskrift om studium og eksamen ved Høgskulen på Vestlandet, § 10

Bacheloroppgave / Hovedprosjektoppgave - Referanseside

<p><i>Tittel: Digitalisering i banknæring: En studie av en sparebank i Vestland Fylke</i></p> <p><i>Engelsk: Digitalization in the banking industry: A study of a savings bank in Vestland county</i></p>	<p><i>Dato: 15.05.2020</i></p>
<p><i>Forfatter(e): Andreas Kolseth, Alexander Moene Podolski, Jørgen Unneland Larsen, Ruben Skrede.</i></p>	<p><i>Antall sider u/vedlegg: 69</i></p>
	<p><i>Antall sider vedlegg: 4 vedlegg (9 sider)</i></p>
<p><i>Veileder: Hilde Svrljuga Sætre</i></p>	<p><i>Institutt/Campus: Bergen</i></p>
<p><i>Fordypning: Administrasjon og ledelse</i></p>	
<p><i>Merknader:</i></p>	
<p><i>Kontaktvirksomhet: Høgskulen på Vestlandet, avdeling Bergen</i></p>	

Sammendrag:

Bankbransjen har siden tusenårsskiftet vært med på en omfattende og lang endringsprosess. Midt i denne prosessen med digitalisering, endringer i kunders forventninger og offentlige reguleringer står de bankansatte. Bankansatte har vært med på en svært omfattende reise der de både har måtte omstille seg og utviklet sine digitale ferdigheter. Med utgangspunkt i dette, har vi valgt å undersøke hvordan digitaliseringen har påvirket arbeidshverdagen til bankansatte i en sparebank i Vestland fylke. Vi skal se på påvirkningen digitalisering har hatt gjennom ledeshåndtering, motivasjon og ytelse samt reaksjoner og atferd.

Oppgaven har en kvalitativ metode med en deduktiv forskningstilnærming. Datamaterialet baseres på dybdeintervju med fem ansatte i sparebanken.

Våre funn viser at digitalisering har resultert i en mer effektiv og motiverende arbeidshverdag for de ansatte i sparebanken. Hvordan digitalisering påvirker arbeidshverdagen vil også være forskjellig ut ifra hver enkeltes forutsetning, reaksjon og atferd samt ledeshåndtering gjennom prosessen

Stikkord:

Digitalisering,	Endring	Motivasjon og atferd
-----------------	---------	----------------------

Abstract:

The banking industry has throughout the millennium been a part of a comprehensive and enduring change process. In the centre of digitalization, change in customer expectation, and public regulations is the bank employee. The employees have taken part of a widespread journey including adaptations and a need to expand their digital competence. Based on this, we wanted to explore how digitalization has affected a group of banking employees' workday in a savings bank in Vestland county. We are going to examine the affects digitalization has resulted in through leadership management, motivation, performance and behaviour.

This bachelor's thesis has a qualitative method with a deductive research approach. The data is based on in-depth interviews with five employees in the forenamed savings bank.

Our conclusion direct that digitalization has resulted in a more effective and motivational workday for the employees in the respective savings bank. However, digitalization affects the workday individually based on personal assumptions, reaction, behaviour and leadership throughout the process.

Keywords:

Digitalization	Change	Motivation and behaviour
----------------	--------	--------------------------

Forord

Denne oppgaven representerer vårt avsluttende ledd av bachelorstudiet i økonomi og administrasjon ved Høgskulen på Vestlandet avdeling Bergen. Oppgaven har gitt oss mulighet til å fordype oss i et spennende og svært dagsaktuelt tema. Dette har vært en lærerik prosess, som både har vært utfordrende og svært givende. Spesielt har den uforutsette situasjonen med COVID-19 medført enkelte utfordringer, men med god hjelp av digitale verktøy har vi taklet situasjonen.

Vi vil bruke denne anledning til å takke vår kjære veileder, Hilde Svrljuga Sætre, for inspirasjon og rådgiving gjennom prosessen. Dine tilbakemeldinger, faglig kompetanse og tro på prosjektet har vært avgjørende for oss. Videre vil vi rette en stor takk til sparebanken, og særlig våre informanter, som har tatt seg tid til og intervjues, og bidratt med innspill til å besvare oppgaven. Til slutt vil vi takke alt av familie og venner som har hjulpet med å holde motivasjonen vår oppe i sluttspurten.

Innholdsfortegnelse

Forord	4
1. Innledning	8
1.1 Oppgavens struktur	8
1.2 Problemformulering.....	9
1.3 Beskrivelse av sparebanken	9
2. Teoretisk rammeverk	11
2.1 Digitalisering.....	11
2.1.1 Digital transformasjon	11
2.2 Endringsledelse	12
2.2.1 Informasjon og kommunikasjon.....	12
2.2.2 Deltakelse og involvering	13
2.2.3 Konflikthåndtering for ledere.....	14
2.3 Motivasjon og ytelse.....	14
2.3.1 Indre og ytre motivasjon	15
2.3.1.1 Indre motivasjon	15
2.3.1.2 Ytre motivasjon	15
2.3.2 Jobbkarakteristika-modellen.....	16
2.4 Endring.....	17
2.4.1 To typer endring	18
2.4.2 Reaksjoner til endring	19
2.4.3 Årsaker til motstand og oppslutning	22
2.4.3.1 Faglig enighet og faglig uenighet	22
2.4.3.2 Frykt for det ukjente	23
2.4.3.3 Tap eller gevinst av personlig gode	23
2.4.3.4 Tap av identitet	23
2.4.3.5 Ekstraarbeid	24
2.4.3.6 Sosiale relasjoner	24
2.4.3.7 Psykologiske kontrakter	24
2.4.3.8 Endring i maktforhold	24
3. Metode	26
3.1 Vitenskapsteoretisk tilnærming.....	26
3.2 Forskningstilnærming	27
3.3 Forskningsdesign og -metode.....	27
3.4 Forskningsprosessen	28
3.4.1 Rekruttering og utvalg	29
3.4.2 Datainnsamling.....	29
3.4.3 Analysing av datamaterialet	31
3.5 Datamaterialets kvalitet.....	31
3.5.1 Validitet	31
3.5.1.1 Intern validitet	31
3.5.1.2 Ekstern validitet	32
3.5.2 Reliabilitet.....	32

3.6	<i>Forskningsetiske hensyn</i>	33
3.7	<i>Mangler og begrensninger ved valgt metode</i>	33
4.	Funn og analyse	35
4.1	<i>Beskrivelse av utvalg</i>	35
4.2	<i>Endringsledelse</i>	35
4.2.1	<i>Informasjonsflyt og kommunikasjon i endringsprosessen</i>	36
4.2.2	<i>Opplæring og oppfølging</i>	37
4.3	Motivasjon og ytelse	39
4.3.1	<i>Hva motiveres bankansatte av?</i>	39
4.3.2	<i>Indre motivasjon</i>	41
4.3.3	<i>Ytre motivasjon</i>	43
4.3.4	<i>Jobbkarakteristika-modellen</i>	44
4.4	<i>Reaksjon på sparebankens digitaliseringssatsing</i>	47
4.4.1	<i>Atferd</i>	49
4.4.1.1	<i>Motstand</i>	49
4.4.1.2	<i>Oppslutning</i>	51
4.4.2	<i>Årsaker til reaksjon</i>	52
4.4.2.1	<i>Faglig enighet og uenighet</i>	52
4.4.2.2	<i>Frykten for det ukjente</i>	54
4.4.2.3	<i>Tap av identitet</i>	54
4.4.2.4	<i>Ekstraarbeid</i>	54
4.4.2.5	<i>Sosiale relasjoner</i>	55
5.	Diskusjon	57
5.1	<i>Involvering</i>	57
5.2	<i>Motivasjon og ytelse</i>	58
5.3	<i>Reaksjon til endring</i>	60
5.4	<i>Atferd</i>	61
5.5	<i>Årsaker til reaksjon</i>	62
6.	Konklusjon	63
	<i>Forskningsspørsmål 1</i>	63
	<i>Forskningsspørsmål 2</i>	63
	<i>Forskningsspørsmål 3</i>	64
	<i>Svar på problemstilling</i>	64
6.1	<i>Videre forskning</i>	64
7.	Bibliografi	66
8.	Vedlegg	
8.1	Intervjuguide	
8.2	Samtykkeerklæring	
8.3	NSD-godkjenning	

8.4 Begrepsliste

Figurliste

Figur 1: Jobbkarakteristika-modellen

Figur 2: Endringskurven

Figur 3: Ulike reaksjoner på endring

Figur 4: Plassering i endringskurven

Tabelliste

Tabell 1: Beskrivelse av utvalg

Tabell 2: Kategorisering av motstandstype

Tabell 3: Kategorisering av oppslutningstyper

Tabell 4: Oppsummering av årsaker til reaksjon

1. Innledning

Banknæringen har gjennomgått en omfattende utvikling siden 60-tallet, da lønnskontoordningen gjorde at hele befolkningen ble bankkunder (Skule og Gryti, 1997). Siden den gang, har den digitale utviklingen i banknæringen gått slag i slag, og svært mye har skjedd siden Ola Nordmann la sparepengene i madrassen. Spesielt siden tusenårsskiftet har digitale løsninger og verktøy hatt stor påvirkning på kundenes forbrukermønster, og ifølge Finansforbundet ble over 100 av 991 norske bankfilialer lagt ned i 2016 (Frimand-Anda, 2017). Den fysiske kontakten mellom kunde og bank har i stor grad blitt flyttet til telefoni og e-post, og en rekke banktjenester som tidligere ble utført av bankfunksjonærer i filialene blir nå utført av kundene selv i digitale løsninger som nettbank og mobilbank.

Ifølge Finans Norge brukte 3,7 millioner nordmenn nettbank og 1,9 millioner mobilbank i 2015, og majoriteten av brukerne bruker disse tjenestene ukentlig (Finans Norge, 2015). Den digitale utviklingen i banknæringen har åpnet dørene for heldigitale banker, for eksempel Sbanken og Bank Norwegian, som er banker der all kundekontakt foregår over digitale kanaler. Dette har spisset konkurransesituasjonen og ført til at også sparebanker, som er mer tradisjonelle, har meldt seg på den digitale satsingen (Moe, 2018). Videre er banknæringen en svært juridisk regulert bransje. Overgangen til stadig nye digitale løsninger medfører således nye lovverk og reguleringer, og EUs reviderte betalingstjenstedirektiv (PSD2) er et eksempel på dette (regjeringen, 2019).

Midt i dette digitale samspillet mellom bankers løsninger, kunders forventninger og offentlige reguleringer står de bankansatte. Der det tidligere har vært krav til kunnskap innenfor økonomi og rådgivning, etterspør næringen nå kompetanse innenfor teknologi, analyse og forretningsutvikling (Finans Norge, 2019). Morgendagens bankansatte er altså ikke bare økonomer. Ansatte med lang fartstid i bank har vært med på en svært omfattende reise der de både har måtte omstilt seg og utviklet sine digitale ferdigheter. I denne oppgaven vil vi, med utgangspunkt i en sparebank på Vestlandet, undersøke hvordan digitaliseringen har påvirket arbeidshverdagen til bankansatte.

1.1 Oppgavens struktur

Oppgaven er bygd opp ved at vi først vil presentere den overordnende problemstillingen, samt tre forskningsspørsmål vi har utarbeidet med utgangspunkt i denne. Oppgaven vil deretter ta for seg en beskrivelse av den valgte casen og selve sparebanken. Sparebanken vil bli anonymisert i oppgaven. Påfølgende vil det teoretiske rammeverket bli presentert. Først defineres begrepet digitalisering, før det tas utgangspunkt i teori om endringsledelse, motivasjon og ytelse og endring. Videre vil metodekapittelet beskrive bakgrunn og valg av forskningsdesign- og metode vi har lagt til grunn for

innsamling av data. Datainnsamlingen, sammen med det teoretiske rammeverket, legger grunnlaget for funn- og analysekapittelet. Deretter vil funnene diskuteres opp mot teorien. Analysene av funnene, i tråd med diskusjonen, vil danne grunnlaget for å svare på de tre forskningsspørsmålene og den overordnede problemstillingen. Til slutt vil det gis forslag til videre forskning.

1.2 Problemformulering

For å kunne få rik innsikt i fenomenet vi i denne oppgaven ønsker å undersøke, altså hvordan digitalisering påvirker ansatte i banknæringen, har vi utarbeidet følgende overordnede problemstilling:

Hvordan har digitalisering påvirket bankansattes arbeidshverdag?

Vi er klar over at dette er et åpent spørsmål, og har derfor operasjonalisert problemstillingen i følgende tre forskningsspørsmål:

1. Hvordan har ledelsen tilrettelagt for digitale endringer?
2. Hvordan påvirker digitalisering bankansattes motivasjon og ytelse?
3. Hvilke årsaker driver frem ulike reaksjoner til digitalisering?

1.3 Beskrivelse av sparebanken

Den aktuelle sparebanken utgjør omtrent 270 årsværk fordelt på 14 avdelingskontor. Banken er en av de ti største sparebankene i landet, og har en betydelig markedsandel i Vestland fylke i både privat- og bedriftsmarkedet. Per dags dato har banken over 60 kunderådgivere innenfor privatmarkedet. I årsrapporten går det frem at banken i 2019 både hadde de mest fornøyde sparebankkundene i landet, og ble samme året kåret til best i landet på likestilling uavhengig av bransje. Når det kommer til eierform er banken eid av to stiftelser som deler bankens overskudd med samfunnet, og av overskuddet i 2018 ble 158 millioner satt av til utbytte og gaver (Casebedrift, 2019).

Sparebankens historie startet i 1842, og siden den gang har banken endret seg utallige ganger i tråd med samfunnsutviklingen (Casebedrift, u.å.). Selv om dette i nyere tid har inkludert omstillinger innenfor digitalisering, kan man ikke si et sikkert tidspunkt for når digitaliseringen startet i denne sparebanken. Derimot er det liten tvil om at banken har satset betydelig på teknologi og digitalisering de siste 10-15 årene. Banken har en egen teknologidirektør, og et utviklingsmiljø som utvikler digitale løsninger for både kunder og ansatte. Blant annet ble mobilbanken til banken i 2019 kåret til den 3. beste mobilbanken i Norge, og de har i tillegg utviklet et internt kundebehandlingssystem (CRM). Selv om aktører ofte kjøper slike tjenester fra eksterne

leverandører, har sparebanken utviklet disse selv. Sparebanken er tydelige på at de ønsker å henge med i konkurransesituasjonen når det gjelder digitalisering, og av årsrapporten heter det at de tror på samspillet mellom god rådgivning, samfunnsansvar og enkle digitale løsninger (Casebedrift, 2019).

2. Teoretisk rammeverk

2.1 Digitalisering

Digitalisering har blitt angitt som en trend som medbringer betydelige endringer i samfunnet og næringslivet på kort og lang sikt. Effekten av dagens digitalisering har ført til at flere forfattere omtaler dagens tidsperiode som den fjerde industrielle revolusjonen (Schwab, 2016; Heggernes, 2018). Denne revolusjonen kjennetegnes ved at nye teknologier sammensmelter fysiske, digitale og biologiske verdener, og slik påvirker alle disipliner, økonomier og industrier (Schwab, 2016, s.13). Digital teknologi som big data, nettskyen, kunstig intelligens og Internet of Things er stadig under utvikling, og muliggjør nyskaping innen kundeopplevelser, forretningsprosesser og forretningsmodeller innad i organisasjoner (Sannes & Andersen, 2017).

Begrepet digitalisering blir i litteraturen ofte omtalt som et videreutviklet og mer komplisert fenomen av digitisering (Osmundsen, Iden & Bygstad, 2018; Parviainen, Tihinen, Kääriäinen, Teppola, 2017). Digitisering defineres av Parviainen et al. (2017) som prosessen hvor analog og fysisk data konverteres til digitalt format. Denne prosessen blir sett på som en forutsetning for å kunne digitalisere (Osmundsen et al., 2018). Digitaliseringsprosessen er dermed avhengig av at det finnes data i digitalt format for å kunne finne sted.

Digitalisering anses som et uklart og bredt begrep på grunn av begrepets mange mulighetsområder og definisjoner. Imidlertid blir digitalisering definert som «prosessen med å benytte digital teknologi til å endre på en eller flere sosio-tekniske strukturer» (Osmundsen et al., 2018, s.5). I organisasjonsmessig sammenheng blir digitalisering definert som «transformasjon fra at IT er et støtteverktøy i virksomheten til at det er en del av dens DNA» (Andersen & Sannes, 2017), mens det i relasjon til forretningsmodeller forstås som «hvordan man med hjelp av teknologi kan effektivisere ressursbruken, ta seg betalt og skape verdi for kunder på nye måter» (Heggernes, 2018, s.36). De tre nevnte definisjonene tar henholdsvis for seg digitalisering på et generelt, organisasjonsmessig og forretningsmessig nivå. Disse definisjonene er alle fruktbare for vår forståelse av digitalisering, da de i stor grad er relevante for banknæringens transformasjoner og digitale endringer i nyere tid.

2.1.1 Digital transformasjon

Digital transformasjon er et uttrykk som brukes mye i sammenheng med digitalisering. Osmundsen et al. (2018, s.9) definerer begrepet som «når digitalisering og digital innovasjon over tid anvendes til å muliggjøre vesentlige endringer i måten man arbeider på, og som leder til signifikant transformasjon av en organisasjon eller en hel industri». Begrepet digital transformasjon handler dermed om prosessen der vesentlige forbedringer knyttet til virksomhetens operasjoner,

arbeidsprosesser og verdiskapning muliggjøres gjennom adopsjon av digitale teknologier. I en slik prosess vil hele organisasjonen, samt eksterne interessenter som kunder, leverandører og samarbeidspartnere bli påvirket, noe som gjør at organisasjonen må gjennom en rekke mindre digitale endringer før prosessen kan gjennomføres (Heggernes, 2018, s.52).

En digital transformasjon foretas med mål om å effektivisere og renovere en bedrifts forretningsmodell (Westerman & Bonnet, 2015). Tradisjonelle og manuelle rutiner automatiseres gjennom bruk av digitale teknologier som virtuelle roboter, kunstig intelligens og nettskyen (Sannes & Andersen, u.å.). Banknæringen har etter tusenårsskifte vært gjennom en rekke slike digitale endringer. Oppgaver som før ble gjort manuelt, gjøres nå enten av maskiner eller av kunden selv gjennom nettbaserte programmer som nettbank, mobilbank og Vipps. Disse endringene har bragt inn en rekke nye arbeidsprosesser og forandringer innad i organisasjonsstrukturen, som gjør det mulig at samme jobben nå kan gjøres mer effektivt av færre ansatte. I vår studie vil vi fokusere på hvilke tiltak som er gjort i gjennomføringen av disse digitale endringene, og hvordan de har påvirket ansattes motivasjon og ytelse, samt atferd i arbeidshverdagen.

2.2 Endringsledelse

En av de viktigste årsakene til at endringsprosesser ikke fører frem, er at prosessene ikke *ledes* (Hennestad, Revang, & Strønen, 2012, s. 231). Vi skal i dette delkapittelet presentere endringsledelse med særlig fokus på å tilrettelegge for selve endringsprosessen. Det finnes ingen fasit på hva som er godt lederskap i endringsprosesser. Det er imidlertid lettere å definere hva som er dårlig lederskap. Det dårlige lederskapet kjennetegnes ved at det skaper usikkerhet på arbeidsplassen, som igjen er grobunn for utfordringer og problemer (Øyum, Andersen, Buvik, Knutstad, & Skarholt, 2006).

Vi velger å ta utgangspunkt i Øyum et al. (2006) som hevder at *kommunikasjon, informasjon og involvering* er viktige faktorer for å lykkes med endringsarbeid. Vi finner disse faktorene fruktbare da foreliggende forskning om digitaliseringsprosesser (f.eks. Snähre, 2018; Hassan, 2018; Øvergård, 2018; Haugsvær & Bersås, 2019) peker på disse faktorene som mangelfulle, savnet eller sett på som viktige hos de ansatte i digitaliseringsprosesser.

2.2.1 Informasjon og kommunikasjon

Kommunikasjon og informasjon står sentralt i endringsprosesser og Erlie (1999, s.29) omtaler dem som kritiske faktorer for å lykkes. For at noen skal kunne tilpasse seg andre må man vite hva andre

vil man skal gjøre. Denne nødvendige informasjonen kommer kun frem hvis kommunikasjonen i organisasjonen fungerer tilfredsstillende (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 301). Kommunikasjon av høy kvalitet har vist seg å redusere motstand mot endring, da de ansatte i tilstrekkelig grad får informasjon om hva den angjeldende endringen faktisk vil kunne innebære (Lewis og Seibold, 1998; Bordia et al., 2004; Allen et al., 2007). Dette presiserer viktigheten av informasjon og kommunikasjon i endringsprosesser og at dette kan skape synergieffekter. Motstand kommer vi nærmere inn på i kapittel 2.4.

Effektiv kommunikasjon forutsetter at valg av kommunikasjonskanal passer til budskapet som skal formidles (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 285). Generelt viser forskning (f.eks. Dennins & Valacich, 1999; Jessup & Valacich, 2006; Dennis, Fuller & Valacich, 2008) at jo mer usikkerhet det er knyttet til budskapet, desto rikere bør kommunikasjonskanalen som tas i bruk være. Det er like viktig å danne seg gode rutiner og kommunikasjonsstrategi i perioden etter omstillingen, og det er fundamentalt at det er god toveiskommunikasjon. Ifølge Erlien (1999, s.32) skal de ansatte i denne fasen ta i bruk og lære endringene som har skjedd, og dermed er innspill fra de endringsberørte viktige. Dersom bankansatte ser at de nye verktøyene ikke fungerer, eller gir merarbeid, er det viktig at denne informasjonen kommer frem til ledelsen. Eksempelvis vil formidling av digitaliseringsprosessen i sparebanken være effektiv dersom de ansatte er klar over hva endringen innebærer for organisasjonen og for individene i den.

2.2.2 Deltakelse og involvering

«Den vet best hvor skoen trykker, som har den på» lyder et gammelt ordtak. I endringsprosesser er det viktig å lytte til og legge til rette for de ansatte, slik at de har et bedre utgangspunkt for å utføre sine arbeidsoppgaver også etter endringen. Det er viktig å involvere de ansatte og lytte til deres meninger og synspunkter (Erlien, 1999, s.31). De kan bistå med innspill til muligheter for forbedring og peke ut hvilke endringstiltak som ikke har fungert. Det er vanlig å forvente en høy grad av involvering, uten at det medfører skade for mottaker, arbeidsmiljø og jobbinnhold for de ansatte. Dette er også nedfelt i Arbeidsmiljøloven (AML, 2005, §4-2(3)). Ifølge Karp (2014, s.16) er det derfor vitalt for ledere å danne arenaer for meningsdannelse, da dette vil skape motiverte medarbeidere som ønsker å delta i endringsprosessen. Atferdsteorier og sosiale motivasjonsteorier viser at det å få anledning til å ta del og diskutere virksomhetens utfordringer og korsveier, og bli hørt før beslutninger tas, fører til opplevelse av likeverd og rettferdighet når noe skal endres (Greenberg, 1997).

2.2.3 Konflikthåndtering for ledere

Jacobsen & Thorsvik (2014, s.184) definerer konflikt der to eller flere parter kommuniserer og samhandler over lengre tid, har et avhengighetsforhold til hverandre, og at det mellom partene er et motsetningsforhold eller en form for uenighet som fører til et problem. Man skiller mellom *konstruktive* og *destruktive* konflikter, der konstruktive konflikter vil forårsake noe positivt i form av kreativitet, entusiasme og gode ideer. Destruktive konflikter vil på den andre siden ha negative innvirkninger på organisasjonen (Nordby, 2017, s. 39).

Konflikthåndtering som lederoppgave har som hensikt å sørge for at konflikten ikke har destruktive konsekvenser for organisasjonen (Einarsen & Pedersen, 2017, s. 32). Det er ikke alltid at involverte parter i konflikter klarer å finne ut av konflikten selv. Rollen som leder gir da legitimitet slik at partene må godta at lederen involverer seg for å styre unna negative betydninger for organisasjonen (Nordby, 2017, s. 44). Cuellar (2015) viser i sin masteroppgave om forebygging av konflikter i endringsprosesser at lederen har en svært viktig rolle. Cuellar (2015) påpeker at konflikter kan oppstå dersom *kommunikasjon, informasjonsdeling, støtte og involvering* i prosessen ikke er tilstrekkelig. På lengre sikt kan stadige endringer føre til en oppfatning av at endring skjer for endringens skyld, og endringstretthet kan oppstå (Nordby, 2017, s. 139). Ved slike tilfeller vil medarbeideres engasjement i prosesser svekkes, som kan legge grunnlag for konflikt. Det kan oppstå en likegyldig holdning til utfallet av endringen, som igjen forsterker konfliktgrunnet. Vår antagelse er at god informasjon og kommunikasjon, kombinert med involvering og oppmuntring til å delta vil redusere graden av konflikter i sparebankens digitaliseringsprosess.

2.3 Motivasjon og ytelse

Motivasjon kan defineres som «de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål» (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 93). Det er flere sentrale faktorer som er med på å påvirke ansattes motivasjon i en organisasjon. Hvor utfordrende, interessante og varierende ansattes arbeidsoppgaver er trekkes frem som kanskje den aller viktigste faktoren for å fremme motivasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 260-261). Hvor god kontroll man føler man har over eget arbeid, hvordan man opplever å mestre oppgavene og utfordringene man står overfor og anerkjennelse fra andre om man gjør en god jobb, er andre faktorer som kan fremme ansattes motivasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 260-261). Med utgangspunkt i de nevnte definisjonene av motivasjon ønsker vi å kartlegge hvilke motivasjonsfaktorer som foreligger blant de bankansatte, og hvordan digitalisering har påvirket dette.

2.3.1 Indre og ytre motivasjon

I forskningslitteraturen skilles det mellom to ulike typer motivasjon; indre og ytre motivasjon. Indre motivasjon henspiller seg først og fremst på egne interesser, mens ytre motivasjon styres av ytre faktorer (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s.101).

2.3.1.1 Indre motivasjon

Ryan & Deci (2000a) definerer indre motivasjon som noe man gjør fordi det er av iboende interesse. Har man en indre motivasjon til å gjennomføre en arbeidsoppgave, gjør man det fordi man synes det er gøy, interessant eller utfordrende, og ikke nødvendigvis kun fordi man føler et eksternt press eller for å få en belønning. Slike oppgaver gjør at man lærer, utvikler og utvider sin egen kapasitet. Aktiviteten vil være belønning i seg selv ved at man føler en spontan glede og interesse som følge av det man har gjort (Einarsen, Martinsen & Skogstad, 2019, s.104). Ettersom digitalisering ofte medfører nye arbeidsoppgaver, vil det antas at det vil være produktivt for bedriften å la de ansatte ta seg tid til å sette seg inn i sine nye arbeidsoppgaver (Timonen & Vuori, 2018; Helander, Okkonen & Vuori, 2018). Videre bør det også understrekes at man ikke nødvendigvis kan oppnå indre motivasjon for alle arbeidsoppgaver man utfører. Faktisk er det også mennesker som ikke har indre motivasjon for noen oppgaver de utfører (Ryan & Deci, 2000b). I lys av vår reiste problemstilling vil det nettopp være interessant å undersøke om bankansatte er indre motivert for å ta del i den digitale satsingen, og hvorvidt banken har tilrettelagt for å styrke de ansattes indre motivasjon etter innføringen av den digitale satsningen.

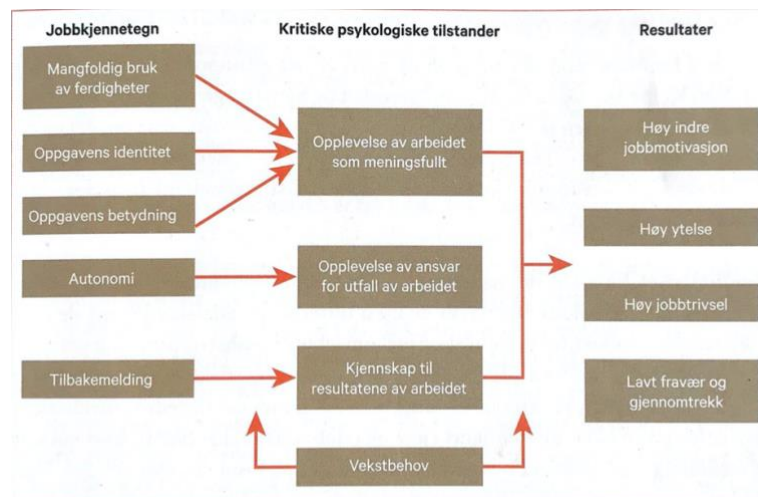
2.3.1.2 Ytre motivasjon

Ytre motivasjon er belønninger i tradisjonell forstand. Dette kan være lønn, bonuser, frynsegoder eller andre belønninger, som for eksempel stillingsopprykk (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s.103). Motivasjonen til å gjennomføre arbeidsoppgaver kommer altså utenfra, og det meste vi gjør er drevet av ytre motivasjon (Ryan & Deci, 2000a). Det finnes både materielle belønninger og symbolske belønninger. De materielle belønningene kan for eksempel være lønn eller stillingsopprykk, mens ros fra sjefen er et eksempel på en symbolsk belønning. Der materielle belønninger kanskje har mer verdi i seg selv, kan det også være sterkt motiverende for en ansatt å få høre at man har gjort en god jobb (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 253). I bankstillinger kan materielle belønninger være lønn, forfremmelse og nye arbeidsoppgaver, mens symbolske belønninger kan være anerkjennelse og ros. Det vil derfor være aktuelt å kartlegge om slike insentiver foreligger i sparebankens endringsprosesser, og om dette er noe som motiverer de ansatte.

I litteraturen argumenteres det for at ytre motivasjon kan ha negative effekter på indre motivasjon. Ytre belønninger kan rette individets fokus mot selve belønningen fremfor gleden av å utføre

arbeidsoppgaven (Ryan & Deci, 2000a). Dette underbygges også av at individer som handler basert på forventninger om belønning, ofte presterer svakere enn de som ikke forventer belønning i det hele tatt (Kohn, 1993). Indre motivasjon omtales som «sunnere» enn ytre, ettersom det i større grad går av seg selv og er mer stabilt over tid (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s.103). Når det kommer til å endre holdninger og oppførsel kan insentiver snarere ha en negativ effekt. De fungerer nemlig dårlig til å skape tilknytning til endringen, og de ansatte går heller tilbake til gamle vaner (Kohn, 1993). I den aktuelle casen er digitalisering en varig prosess som krever at de ansatte er endringsvillige når det kommer til økt digitalisering i arbeidet. Derfor er det interessant å undersøke om medarbeiderne i banken har implementert digitale endringer i arbeidshverdagen, eller om de heller har gått tilbake til gamle vaner.

2.3.2 Jobbkarakteristika-modellen



Figur 1: Jobbkarakteristika-modellen (Einarsen et al., 2019, s. 126)

Hackman og Oldhams (1976) jobbkarakteristika-modell illustrerer hvordan menneskers jobbtrivsel avhenger av fem sentrale kjennetegn. Disse påvirker kritiske psykologiske tilstander hos individet, og er således avgjørende for motivasjon, ytelse, jobbtrivsel og fravær (Einarsen et al., 2019, s.126). Det første kjennetegnet er *ferdighetsvariasjon*, som innebærer hvor mange forskjellige ferdigheter som inngår i utførelsen av arbeidet. *Oppgaveidentitet*, det andre kjennetegnet, beskriver hvorvidt arbeideren utfører et helt eller deler av et arbeid, og *oppgaveviktighet* sier noe om hvilken påvirkning arbeidet har på andre mennesker. Det neste kjennetegnet er *autonomi*, som sier noe om friheten individet har på å selv bestemme hvordan arbeidet skal utføres. Det femte og siste

kjennetegnet dreier seg om *tilbakemelding* og hvorvidt arbeidstakeren *kan få svar på om arbeidet er utført på en tilfredsstillende måte* (Einarsen et al., 2019, s.126).

Det neste trinnet i modellen er kritiske psykologiske tilstander. Disse tilstandene påvirkes igjen av kjennetegnene gjennomgått i forrige avsnitt. Den første psykologiske tilstanden er *opplevelse av arbeidet som meningsfullt*. Her står ferdighetsvariasjon, oppgaveidentitet og oppgaveviktighet frem som de mest sentrale betingelsene (Einarsen et al., 2019, s.127). Skal man oppleve at arbeidet man utfører er meningsfullt er det dermed viktig at disse tre ivaretas. Den neste tilstanden er *opplevelse av ansvar for utfallet av arbeidet*. I hvilken grad man opplever autonomi eller selvstendighet man har til å utføre arbeidsoppgavene på jobb er her den viktigste forutsetningen (Einarsen et al., 2019, s.127). Den tredje og siste tilstanden er *kjennskap til resultatene av arbeidet*. Her er tilbakemelding på arbeidet man utfører det mest sentrale kjennetegnet (Einarsen et al., 2019, s.127).

Modellen resulterer i at de psykologiske tilstandene har betydning for den ansattes indre motivasjon, ytelse, trivsel og tilstedeværelse på jobb (Einarsen et al., 2019, s.127). Det vil derfor være interessant å kartlegge om digitalisering har hatt betydning for de nevnte jobbkjennetegnene og psykologiske tilstander. Det kan eksempelvis antas at stadig flere digitale verktøy krever digitale ferdigheter hos bankansatte, noe som potensielt kan bidra til at arbeidet oppleves som mer meningsfullt.

2.4 Endring

Endring er et omstridt begrep som oppfattes ulikt i forskjellige sammenhenger. Jacobsen (2018) definerer endring som en empirisk observasjon av forskjeller i form, kvalitet eller tilstand over tid i en organisasjon. Organisasjoner vil videreutvikle seg og bli bedre til å utføre sine faste oppgaver over en periode. Et vanlig fenomen er at videreutviklingen blir avbrutt av episoder med relativt bråe skift, også kalt *punctuated equilibrium* (Hennestad et al., 2012, s.83). I vårt tilfelle er dette skiftet den omfattende digitaliseringssatsingen den utvalgte sparebanken har gjennomført. I perioden før dette skiftet vil organisasjonen strekke seg etter å finne den optimale balansen mellom de interne og eksterne elementene organisasjonen forholder seg til (Jacobsen, 2018, s.74).

Endring starter med at man befinner seg i en eksisterende tilstand (A). Den fremtidige situasjonen, som organisasjonen ønsker å oppnå er tilstand (B). Perioden mellom A og B defineres som endringsperioden (C) (Hennestad et al., 2012, s.88). I denne studien av den angjeldende sparebanken skal vi se nærmere på deres digitaliseringssatsing som en endringsperiode (C). Endringer skjer enten fordi omgivelsene og endringer tvinger frem endringen, eller fordi man ser muligheter for en bedre fremtid (Hennestad et al., 2012, s.82). Hva som får endringer til å

forekomme blir omtalt som *drivkrefter* (Jacobsen, 2018, s.31).

Jacobsen (2018) presenterer fire drivkrefter for endring:

1. Planlagt endring – intensjoner som drivkraft
2. Endringer som livssyklus – vekst som drivkraft
3. Endring som evolusjon – konkurranse om knappe ressurser som drivkraft
4. Endring som dialektisk prosess – interessekonflikt som drivkraft

Opgaven baseres på at sparebanken har gjennomgått en pålagt endring. En nærmere drøftelse av dette vil bli redegjort i avsnittet under.

2.4.1 To typer endring

Man skiller hovedsakelig mellom to former for endring; pålagt og planlagt. Om årsaken til forandringene er planlagt eller pålagt, er utslagsgivende for hvordan medarbeidere takler endringen (Erlie, 1999, s. 170). For å kunne studere endringer, er det en forutsetning at man forstår konteksten de endringsberørte befinner seg i. Kontekst i denne sammenheng vil strekke seg fra økonomiske-, politiske- og bransjemessige forhold til organisasjonens struktur, kultur og politiske forhold innad (Jacobsen, 2018, s. 24). Digitalisering er en omfattende endring, og vurderes dermed å ha effekt på samtlige overnevnte forhold. I den planlagte endringen er drivkraften en *endringsagent*. En endringsagent er en aktør innad i organisasjonen som har en subjektiv oppfatning om et endringsbehov. Dette behovet for endring har sitt opphav i eventuelle muligheter eller trusler endringsagenten oppfatter i det eksterne og interne (Jacobsen, 2018, s.47). I sparebankens situasjon var det toppledelsen som så behovet for endring. De oppfattet digitalisering som en mulighet for sparebanken og en trussel dersom de ikke deltok i digitaliseringsbølgen.

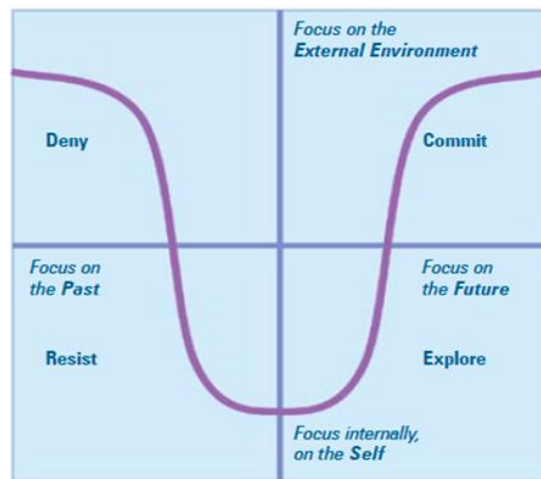
I pålagte endringer skjer det endringer i omgivelsene som organisasjonen ikke har kontroll over. Dette kan være for eksempel være markedssvikt, oppkjøp, ny teknologi og lovendringer fra myndigheter (Erlie, 1999, s. 170). Det var nettopp den teknologiske utviklingen som tvang frem en endring i sparebanken. Som nevnt i innledningen har det også kommet lovendringer som følge av digitalisering. I en studie av fire finansselskaper viser resultatet i studien at de fire virksomhetene ikke hadde noe annet valg enn å digitalisere seg for å beholde konkurranseposisjonen (Bektesevic & Mathisen, 2019). Den pålagte måten å endre seg på, må ses i sammenheng med *tid*. En hendelse som allerede har skjedd «tvinger» organisasjonen til å endre seg. Ved en slik endring, har organisasjonen handlet *reaktivt* (Jacobsen, 2018, s.118). En endring kan også skje *proaktivt*, det vil si at man planlegger for en endring man forventer kommer til å finne sted. Det er imidlertid ikke mulig å planlegge endringer perfekt på forhånd. Dermed kan utfallet av endringen være annerledes enn

intensjonen (Jacobsen, 2018, s. 25). Sparebanken var nødt til å ha en reaktiv tilnærming til det teknologiske skiftet for å ikke komme på etterskudd i forhold til sine konkurrenter og det deres kunder forventer av dem. Som nevnt er det lite sannsynlig å kunne planlegge en fullkommen endring på forhånd. Det er da trolig at sparebanken har møtt uventede veiskiller som har påvirket hele organisasjonen både negativt og positivt.

2.4.2 Reaksjoner til endring

Organisasjoner består av enkeltindivider som reagerer individuelt på endring. Noen mennesker opplever endring som en sjanse for nye oppgaver og personlig utvikling, mens andre kan oppleve det som skremmende og at man mister en form for trygghet (Erlie, 1999, s. 29). Man skiller mellom oppslutning og motstand som reaksjon til endring, og disse vil variere på ulike nivå (Jacobsen, 2018, s.124). En studie om digitalisering i en svensk bank (Hassan, 2018), viser til at det kan oppstå forskjellige reaksjoner til digitaliseringsprosessen. I studien kom man frem til at de yngre så på digitaliseringen som en mulighet, mens de eldre ble mer bekymret for deres egen posisjon i banken. Reaksjonene som kommer av digitaliseringssatsingen bør sees i en årsakssammenheng med hva endringen innebærer for den enkelte i organisasjonen (Jacobsen, 2018, s.124). I den samme studien svarte en eldre respondent at den digitale endringen hadde medført stress. Respondentene mente at dette kom av opplæring i nye digitale verktøy samt brudd i sosiale relasjoner på arbeidsplassen. Foreliggende forskning (se Guthu & Gravidahl, 2008; Aspøy & Andersen, 2015) viser at økt alder har negativ innvirkning på både digital kompetanse og evnen til å tilegne seg kompetansen. Med utgangspunkt i dette kan vi gjøre oss antagelser om at de eldste i utvalget vårt trolig vil kunne reagere med mer motstand på digitaliseringssatsingen enn lavere aldersgrupper nettopp fordi digitalisering kan bety brudd i sosiale relasjoner på arbeidsplassen samt at den medfører økt stress slik de overnevnte studiene viser.

Scott & Jaffe (1988) utviklet *endringsskurven* som en forklarende modell på reaksjoner til endring. Forskere er samstemte i at ansatte gjennomgår ulike reaksjoner over tid, og at endring derfor er noe som krever modningstid (Stensaker & Haueng, 2016, s. 70). Denne modellen er basert på en grunnleggende antagelse om at alle mennesker reagerer negativt på endring (Einarsen et al., 2019, s.442). Som nevnt ovenfor, kan mennesker ha forskjellige reaksjoner på endring: der noen ser redsel og rådløshet, kan andre se muligheter og potensiale.



Figur 2: Endringskurven (Juneja, u.å.)

Modellen deles inn i fire faser, der hver fase representerer hvordan menneskers atferd utspiller seg i endringsprosesser. Mennesker berørt av endringen kan på et tidlig tidspunkt befinne seg i *benektelsesfasen*. Det vil ta tid for individer å ta endringen inn over seg og man er opphengt i hvilke personlige konsekvenser denne endringen får (Egerdal, 2018, s. 566). Et vanlig kjennetegn i slike sammenhenger er frustrasjon og sinne (Hennestad et al., 2012, s.178). Etter hvert som endringen trer frem som en realitet, vil individet tre inn i *motstandsfasen*. Dette kan føre til frykt, sinne og aktiv motstand (Egerdal, 2018, s. 565). Den tredje fasen betegnes som *utforskningsfasen*. Her vil individet vende blikket fremover. Denne fasen er representert med positiv energi og kreativitet hos de berørte, men samtidig en følelse av usikkerhet og stress. I den avsluttende fasen, *tilslutningsfasen*, vil man sette seg klare mål og forventninger til sin nye rolle etter endringen (Egerdal, 2018, s. 565). Ønsket med modellen er å illustrere at individer som går gjennom en endring vil kunne erfare hver av de fire fasene. Det er imidlertid viktig å poengtere at individuelle forskjeller vil forekomme og at individer kan hoppe over noen av fasene.

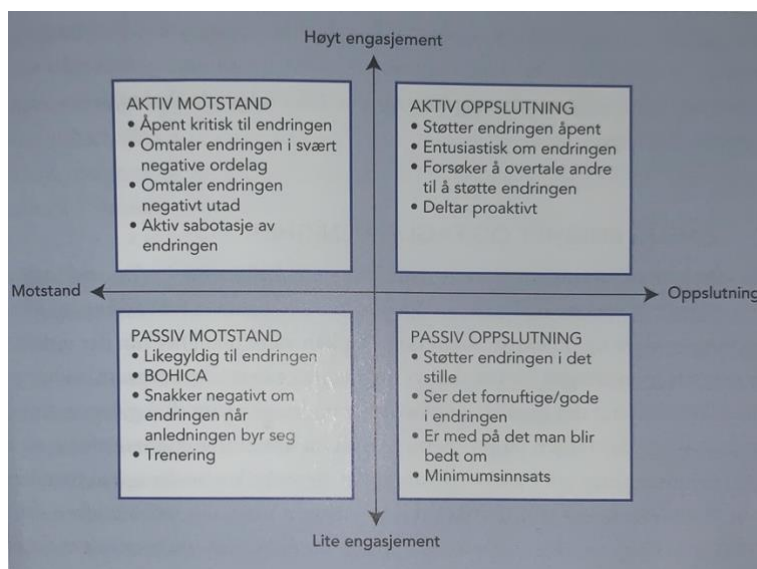
Foreliggende forskning viser at digitalisering i virksomheter skaper usikkerhet i arbeidsstaben (Lindberg & Nilsson, 2017; Hassan, 2018; Snähre, 2018). Studiene viser at bankansatte er bekymret for at de mister jobben, mister sin personlige rolle i sparebanken eller at kundene mister relasjon til sparebanken. De samme studiene viser imidlertid også at de ansatte ser mulighetene og det positive i digitalisering og at det kan tenkes at de befinner seg i en utforskende fase.

Som nevnt i avsnittet over, er det naturlig at noen mennesker ser muligheter i digitaliserings-satsing, og dermed kan det danne seg oppslutning om endringen. Jacobsen (2018) beskriver tre former for

oppslutning: Ved en *nødvendighetsoppslutning* slutter man opp om endringen fordi man ikke har noe annet valg. Dersom man motsetter seg endringen blir det sett på som et stort sjansespill. Man ser få muligheter utenfor organisasjonen, ettersom man har bygget seg både en karriere og nettverk internt (Jacobsen, 2018, s.125). Eventuelle endringsinitiativ kan også få en *normativ oppslutning*. Dette er oppslutning som har grunnlag i hva organisasjonen har gjort for enkeltindividet. Organisasjonen kan ha strukket seg langt for en ansatt i vanskelige perioder ved sykdom eller tilrettelegging på arbeidsplassen. Den ansatte føler en plikt til å støtte endringen, selv om dette strider mot den ansattes mening om endringen (Jacobsen, 2018, s.126). Den siste, og sterkeste formen for oppslutning er *affektiv oppslutning*, der den ansatte genuint tror at endringen er både nødvendig og vil løse utfordringer (Jacobsen, 2018, s.126).

På samme måte som oppslutning, kan nivået av motstand variere i intensitet. Det første motstands nivået er *apati/likegyldighet*. Av enkelte er denne kalt for *Bohica*, (bend over, here it comes again). Dette nivået kjennetegnes ved at de ansatte ikke bidrar, men heller gjør minst mulig og venter på de rette øyeblikkene (Stensaker & Haueng, 2016, s.71; Jacobsen, 2018, s.127). Det andre nivået er *passiv motstand*. Her blir motstanden synlig og man begynner å stille seg kritisk til selve poenget og behovet ved endringen. Man vil også møte personlige reaksjoner, som trusler om å forlate organisasjonen (Jacobsen, 2018, s.129). Ved *aktiv motstand* blir motstand enda mer tydelig. Man ytrer seg gjerne utenfor organisasjonen på tv og radio. Det blir satt i gang ulike aksjoner for å senke arbeidstempo og stansing av arbeid, eksempelvis kan dette være å følge regelverk til punkt og prikke (Stensaker & Haueng, 2016, s.72; Jacobsen, 2018, s.129). Det siste nivået er *aggressiv motstand*. Her vil man bevist prøve å undergrave selve argumentet for endring, og begynne å stille seg kritisk til motivene som egentlig ligger bak endringen. Det prøves også aktivt å knytte kontakt

med beslutningstakere for å overbevise om at endringen ikke må gjennomføres (Osmundsen et al., 2018).



Figur 3: ulike reaksjoner på endring (Jacobsen, 2018, s. 129)

Motstand og oppslutning kan da betraktes som noe som kan plasseres i et todimensjonalt rom. Den ene dimensjonen uttrykker grad av engasjement som vises for enten oppslutning eller motstand. Den andre dimensjonen viser om reaksjonen er positiv eller negativ (Jacobsen, 2018, s. 129)

2.4.3 Årsaker til motstand og oppslutning

Motstand mot endring er i svært mange sammenhenger naturlig da endring skaper usikkerhet (Einarsen et al., 2019, s. 445). Likeså kan mennesker reagere med oppslutning. For å forstå hvorfor endringer påvirker mennesker ulikt, må vi forstå hvordan endringene påvirker enkeltmennesker, sosiale relasjoner og forholdet mellom mennesker i og utenfor organisasjonen (Jacobsen, 2018, s.130). Dette vil være en sentral faktor for å se hvordan arbeidshverdagen påvirkes av digitalisering. I det følgende skal vi ta for oss noen årsaker til motstand og oppslutning.

2.4.3.1 Faglig enighet og faglig uenighet

Å være uenig i en endring på et faglig grunnlag er en vanlig årsak til motstand. Selve endringen, endringsbehovet og analyse av dagens situasjon er objektive størrelser og dermed grobunn for uenigheter. Ved stor satsing på digitalisering, kan berørte av endringen stille seg spørsmålet «Hva skal vi med enda et nytt dataprogram, vi har jo ennå ikke utnyttet det gamle?» (Jacobsen, 2018, s. 130). Det kan oppstå diskusjoner om tiltakene som blir introdusert faktisk vil ha ønsket effekt, det vil være lettere å skape oppslutning om en endring dersom det er aksept for den. I en casestudie av

digitaliseringsprosjekter i Sparebank 1 Midt-Norge (Heinänen & Fugledalen, 2017), viste det seg at dersom bankrådgivere ikke så nytten i nye digitale løsninger, ble de mindre brukt. Ofte kan faglig uenighet være et skalkeskjul for andre og mer skjulte årsaker (Jacobsen, 2018, s. 131). På den andre siden, er enighet om at endringen er viktig å gjennomføre, og at løsningen som er valgt virker riktig en vesentlig grunn til at endringsinitiativer møtes med oppslutning (Jacobsen, 2018, s. 131).

2.4.3.2 Frykt for det ukjente

Frykten for det ukjente blir sett på som en vesentlig bidragsyter til motstand mot endring (Tichy & Ulrick, 1984; Diamond, 1986). Når en ansatt blir introdusert til noe ukjent, ønsker man da ofte å vite hvilke konsekvenser det vil ha for dem. En konsekvens kan være å miste jobben. Dette har vært en viktig grunn til at mange forsøk på å innføre ny informasjons- og kommunikasjonsteknologi blir forbundet med stor motstand. I den overnevnte casestudien av Sparebank 1 Midt-Norge, kom det frem at rådgivere i banken fryktet at de skulle miste jobben, ettersom satsing på digitalisering fører til færre årsverk (Heinänen & Fugledalen, 2017). Et annet element som inngår i frykt for det ukjente, er *frykten for å ikke strekke til*. Endring vil ofte medføre nye arbeidsoppgaver, arbeidsmetoder, eller nye verktøy for å løse oppgaver. I forbindelse med dette, kan det oppstå frykt knyttet til personlig mestring. I enkelte tilfeller frykter man også at man vil miste ansikt. Dette kommer av at man viser at man ikke kan tilpasse seg utviklingen. Man blir da redd for å bli sett på som «gammeldags». I en nasjonal kartlegging av digitale forhold som skaper stress og opplevd produktivitet på arbeidsplasser kom man frem til at 1/3 av Norges befolkning opplever stress og/eller ingen gevinst av digitalisering (Torvatn, Kløve & Landmark, 2017).

2.4.3.3 Tap eller gevinst av personlig gode

Endringer vil ofte påvirke fordelingen av diverse goder og onder i organisasjon – der noen taper og andre vinner. Dermed kan tap av disse godene føre til endringsmotstand. Et eksempel på tap av slike goder kan være den enkeltes muligheter for opprykk i organisasjonen. Dette må dog sees i sammenheng med de mulighetene man har for å avansere (Jacobsen, 2018, ss. 132-133). Endringer i form av arbeidsoppgaver og arbeidsmetoder kan føre til at ansatte får en mer anstrengende opplevelse i jobbsammenheng, som igjen kan føre til motstand mot å ta i bruk verktøyene.

2.4.3.4 Tap av identitet

Gjennom arbeidsoppgaver, fysiske kontorer og arbeidsmiljø på arbeidsplassen skaper hver enkelt seg en identitet. Organisasjonsendringer er ofte knyttet til at berørte må endre arbeidsoppgaver, bytte eller si ifra seg sitt kontor eller flytte arbeidssted. I mange tilfeller vil slike endringer oppfattes som en trussel for denne identiteten og at man mister noe man har investert betydelig i. Snähre (2018) viser i sin masteroppgave om bankansattes erfaringer med digitalisering, at mange av

arbeidsoppgavene til bankansatte har gått bort, noe som skaper en bekymring for de fleste. Dette kan sees i sammenheng med tap av identitet med bakgrunn i tapte arbeidsoppgaver.

2.4.3.5 Ekstraarbeid

Endringer kan også medføre en del ekstraarbeid i perioder. Dette kan for eksempel være i situasjoner der man skal fase ut arbeidsoppgaver og prosedyrer, samtidig som nye systemer skal tas i bruk. Slik tilfeller kan gi økt arbeidspress og overtidsarbeid, som mange vil stille seg negativt til (Jacobsen, 2018, s. 134). Saksrelatert forskning, (se Heinänen & Fugledalen, 2017; Haugsvær & Bersås, 2019) viser til at digitalisering i banknæringen har ført til ekstraarbeid. Dette ekstraarbeidet har grobunn i dårlig kjennskap og opplæring i nye digitale verktøy, ineffektive løsninger og tidsoppslukende avvikssaker som følge av nye løsninger. Sterkt sammenkoblet med ekstraarbeid i perioder på grunn av endringsprosesser, er behov for *investeringer i ny kunnskap*. Ny teknologi, arbeidsoppgaver, prosesser og verktøy betyr i noen tilfeller en fase med opplæring. Samtidig skal man virke i den vanlige jobben, og dette er noe mange kan reagere negativt på (Jacobsen, 2018, s. 134).

2.4.3.6 Sosiale relasjoner

Organisasjonsendringer kan også medføre tap av sosiale relasjoner. Juliussen & Wigstøl (2018) har i sin masteroppgave konkludert med at digitalisering kan medføre strukturelle endringer i bankbransjen. Slik strukturelle endringer kan være omgrupperinger av mennesker, splittelser og sammenslåinger av enheter. For berørte vil dette medføre at man kan miste den sosiale tilhørigheten man hadde i sin opprinnelige gruppe. Enkelte arbeidsoppgaver har gjerne sosiale relasjoner utenfor organisasjonen og tap av disse kan også være en årsak til motstand. Slike splittelser vil mange oppleve som negativt og dermed møte endringstiltakene med motstand (Jacobsen, 2018, s. 135).

2.4.3.7 Psykologiske kontrakter

Psykologiske kontrakter er en årsak til motstand som er tett knyttet til sosiale relasjoner. Gjennom arbeid i organisasjonen utvikler man personlige, uformelle og uskrevne avtaler mellom organisasjon og individ. Den psykologiske kontrakten består av hvordan man skal forholde seg til kolleger og ledelse, hvilke oppgaver det forventes man skal gjøre, hvilke beslutninger man kan ta og hvor man skal trå varsomt i organisasjonen (Jacobsen, 2018, s. 135). Som nevnt kan digitalisering medføre strukturelle endringer, som igjen vil medføre at man må opparbeide seg nye psykologiske kontrakter, som er tidkrevende og ressurskrevende for den enkelte.

2.4.3.8 Endring i maktforhold

Organisasjoner kan ses på som et stabilt system for hvem som bestemmer over hvem, og hvem som kan ta ulike beslutninger. Organisasjonsendringer kan føre til at både det formelle og uformelle

maktforholdet forandres (Jacobsen, 2018, s.136). Formelle endringer kan innebære opprettelse eller nedlegging av lederstillinger, som mange vil se på som en trussel for egen innflytelse i organisasjonen. Omfordeling av arbeidsoppgaver, fysisk plassering og rettigheter til å delta i beslutningssituasjoner kan også påvirke maktfordelingen i stort omfang (Jacobsen, 2018, s.136).

Dersom man reagerer negativt på å miste makt, er det ikke i seg selv fordi man ønsker makt. Makten sees på som viktig ettersom den gir muligheten til å skaffe seg handlingsrom, forutsigbarhet ved å kunne kontrollere andre, og dermed få en viss frihet (Jacobsen, 2018, s. 136). Organisasjonsendring kan også føre til positive endringer i maktforhold til enkelte. En slik årsak til oppslutning er særdeles svak. Dersom noen slutter opp om endringen for å styrke sin egen maktposisjon er det ikke gitt at de finner digitaliseringsprosessen viktig og riktig.

Vi antar at dersom vi finner noen former for motstand i studien, vil en eller flere av årsakene nevnt ovenfor være grunnen til motstanden. Videre er det trolig at *tap av identitet, ekstraarbeid og frykten for det ukjente* vil være fremtredende årsaker ettersom tidligere nevnt forskning i dette delkapitlet fremhever disse som årsaker til motstand i digitaliseringsprosesser.

3. Metode

I dette kapittelet vil vi redegjøre for hvilke metodiske avgjørelser som er tatt. Kapittelet vil ta for seg studiens vitenskapsteoretiske tilnærming, dens forskningsdesign samt metodevalg. Vi ønsker også å synliggjøre hvordan den pågående situasjonen med COVID-19 har påvirket vårt arbeid. Vi vil også inkludere fremgangsmåte for datainnsamling og arbeid med dataanalyse. Kapittelet avsluttes med en evaluering av metodevalg og det empiriske datamaterialets kvalitet samt forskningsetiske hensyn.

3.1 Vitenskapsteoretisk tilnærming

Ulike vitenskapelige tradisjoner har ulike syn på kunnskap og hvordan man kan få tak i kunnskap på. Spørsmålet man da må stille seg er om kunnskap er noe mennesker finner frem til selv, eller om den dannes når mennesker interagerer med hverandre? Vi skal i denne oppgaven frembringe ny kunnskap på et dagsaktuelt tema. Dermed blir vårt perspektiv på kunnskap og kunnskapsinnhenting avgjørende.

Innenfor samfunnsvitenskapen eksisterer det to hovedperspektiv på kunnskap og hvordan kunnskap kan oppnås, nemlig *positivisme* og *konstruktivisme*. Det som skiller perspektivene fra hverandre er spørsmålet om det finnes en sann virkelighet (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2018; Moses & Knutsen 2012). Det positivistiske perspektivet er inspireret av naturvitenskapen og oppfatningen av at det finnes en sann virkelighet som vi kan innhente informasjon og kunnskap fra gjennom sansene våre. Denne virkeligheten eksisterer uavhengig av oss mennesker. Formålet med forskning er dermed å synliggjøre verden slik den egentlig er, gjennom beskrivelse av empiri, uavhengig av observatøren (Hammer, 2017).

Spørsmålet videre blir da om denne tilnærmingen er holdbar i møtet med menneskers selvbevisste, kreative og intensjonelle handlinger? Samfunnsvitenskapen kan gjøre mer enn å kartlegge gitte mønstre. Vi må også kunne si hvor mønstrene kommer fra, hvordan de utvikler seg, hvordan de skifter i synlighet og hvilke effekter alt dette har (Hammer, 2017). Det konstruktivistiske perspektivet er en konkurrerende forståelse av hvordan kunnskap innhentes, og det er gjennom dette perspektivet at vi kan besvare spørsmålene ovenfor.

Innenfor den konstruktivistiske tilnærmingen eksisterer det ulike oppfatninger av den sanne verden. Tilnærmingen varierer mellom standpunkt som oppfatter at det finnes en sann verden, dog med ulike oppfatninger og fortolkninger av den, til at den sanne verden faktisk ikke eksisterer fordi individer har ulik forståelse av hva sannhet er, og vil danne sine egne bilder av den sanne verden. Felles for disse forståelsene er – i motsetning til positivismen – at perfekt sannhet ikke kan oppnås,

men at den vil være påvirket av den som prøver å oppnå den (Moses & Knutsen, 2012). I stedet dannes virkeligheten gjennom språk, handlinger og interaksjoner. Berger og Luckmann (2011) sier at mennesker skapes og formes i det sosiale rommet gjennom et dialektisk samspill med andre. Denne realiteten som vi ofte tar for gitt er et resultat av interaksjoner mellom mennesker. Mennesker er enige i at verden er slik den er, og hvordan man skal forholde seg til hverandre (Granerud, 2019).

De to perspektivene skiller seg fra hverandre med hensyn til *ontologi* og *epistemologi*, noe som danner føringer for teknikker for datainnsamling og dataanalyse. Ontologi betegnes som antakelser om hvordan verden ser ut. Epistemologi er hvordan man innhenter kunnskap om verden (Gripsrud et al., 2018, s.15). I den positivistiske tilnæringsmåten legges det vekt på å kartlegge sammenhenger mellom variabler. Det brukes da kvantitative teknikker til både innsamling og analyse av dataene. I den konstruktivistiske tilnærmingen bruker man kvalitative metoder for å kunne øke forståelsene av de sosiale fenomenene (Gripsrud et al., 2018). Moses og Knutsen (2012) påpeker at uavhengig av hvilket perspektiv man har, er det viktig at forskeren tydeliggjør sitt ståsted da den vitenskapeteoretiske tilnærmingen danner grunnlag for både forskning og metodevalg.

Ettersom oppgaven skal bringe frem kunnskap om hvordan en bedrift fungerer må informasjon om motivasjon, opplevelser, måter å utføre arbeidsoppgaver, reaksjoner og oppfatninger opparbeides. Denne kunnskapen vi skal opparbeide er et resultat av interaksjon mellom mennesker i organisasjonen. En slik kunnskapstilegnelse tar i første rekke sikte på å tolke og forstå hvordan forskjellige mennesker oppfatter et fenomen. Dermed har vi en konstruktivistisk tilnærming.

3.2 Forskningstilnærming

Valget av forskningstilnærming har sammenheng med aktuell teori og utredning. For å svare på våre reiste forskningsspørsmål og problemstilling ønsker vi å benytte oss av eksisterende teori om motivasjon, endring og endringsledelse. Denne tilnærmingen benevnes som deduktiv. Den andre måten å tenke logisk på er en induktiv tilnærming, der man prøver å tilnærme seg en virkelighet vi ikke kjenner, uten klare hypoteser, antagelser og løsere problemstillinger (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009). En deduktiv tilnærming er passende når man skal prøve eksisterende teori opp mot vår datainnsamling.

3.3 Forskningsdesign og -metode

Undersøkelsens design skal gi en beskrivelse av hvordan hele analyseprosessen skal legges opp for at man skal kunne løse den reiste problemstillingen. Valget av design er underordnet hvor mye

kunnskap vi vet om et område, og hvilke ambisjoner vi har med hensyn til å analysere og forklare sammenhenger (Gripsrud et al., 2018, s. 47). Da tematikken i oppgaven er kompleks, er det dermed vanskelig å predikere hvordan digitalisering påvirker bankansattes hverdag. Digitalisering har medført endring i banknæringen over de siste tiårene, og dette temaet er noe gruppe medlemmene generelt har begrensede kunnskaper om. Til tross for at en rekke studier har blitt gjennomført på digitalisering i banknæringen på organisasjonsnivå (f.eks. Lindberg & Nilsson 2017; Torvatn, Kløve & Landmark, 2017; Hassan 2018; Snähre 2018), er det imidlertid få studier – så vidt vi er bevisst – som undersøker hvordan digitaliseringen påvirker bankansattes arbeidshverdag og oppgaver på individnivå. Dermed foreligger det lite forskning på dette feltet, og av den grunn lite innsikt i hvilke innvirkninger digitalisering har på de ansatte i denne sektoren. For å øke vår kunnskap og forståelse, har vi utforsket temaområdet ved å gjennomføre en teori- og litteraturgjennomgang. Dette tatt i betraktning, har vi valgt et *eksplorativt* forskningsdesign, da dette er passende siden vi ønsker å kartlegge og identifisere faktorer som kan belyse et forskningsspørsmål (Yin, 2014).

Vårt forskningsdesign fordrer en kvalitativ tilnærming ettersom vi ønsker å utvikle kunnskapen vår om denne tematikken, samt å kunne forstå og forklare hvordan digitalisering kan påvirke bankansattes arbeidshverdag. Vi anser kvalitative metoder som mest fruktbare for denne studien, nettopp fordi disse muliggjør et dypdykk i tematikken, i motsetning til hva en kvantitativ studie vil kunne gjøre (Gripsrud et al., 2018, s.103). Dette leder oss videre til vårt valg av metode for datagrunnlag. Vi er interessert i å finne ut hvordan et utvalg ansatte ved en sparebank i Vestland fylke personlig har opplevd, erfart og følt seg behandlet gjennom digitaliseringsprosessen. Disse spørsmålene kan besvares med en kvalitativ tilnærming da respondenter vil kunne utdype deres egne opplevelser, erfaringer og følelser tilknyttet denne digitalisering.

Med bakgrunn i avsnittene over, ønsker vi i denne studien å benytte oss av dybdeintervju som vårt primære metodiske verktøy. Denne én-til-én-undersøkelsesformen gir oss muligheten til å trekke ut og gå i dybden på ulike variabler som har påvirket hver enkelt persons personlige forhold til digitaliseringsprosessen. Spørsmålene i intervjuguiden er utledet av relevante teoretiske begreper, og at disse begrepene operasjonaliseres er fundamentalt for å kunne svare på problemstillingen. Operasjonalisering er prosessen med å oversette teoretiske begreper til empiriske mål, og det er de empiriske målene som er våre data (Gripsrud et al., 2018, s.129).

3.4 Forskningsprosessen

I denne delen vil vi belyse de praktiske valgene vi har foretatt oss i gjennomføringen av forskningsprosessen.

3.4.1 Rekruttering og utvalg

Ved å benytte en kvalitativ tilnærming er ambisjonen vår å gå i dybden for å forstå endringene digitaliseringsprosessen har medbrakt for ansatte innad i banknæringen. Formålet med undersøkelsen er å undersøke hvordan digitalisering har påvirket bankansattes arbeidshverdag, og det vil derfor være hensiktsmessig å foreta en strategisk utvelgelse av informanter (Aas Askheim & Grenness, 2000, s. 32). For å opparbeide relevant data til å besvare våre forskningsspørsmål valgte vi å foreta dybdeintervju av et begrenset utvalg ansatte fra en sparebank på Vestlandet. I utgangspunktet var vi interessert i en utvalgsstørrelse på 10-12 ansatte, bestående av to avdelingsledere og 8-10 medarbeidere med variasjon i kjønn, avdeling, ansiennitet, alder og stillingstittel. Dagens situasjon med COVID-19, gjorde dog at det ikke ble mulig å oppfylle alle disse kravene i utvalgsrammen, og vi endte til slutt med fem informanter, hvorav fire er kunderådgivere og en bankvert. Disse fem ble strategisk rekruttert på bakgrunn av alder og ansiennitet, da dette er variabler som vi mener bidrar med relevant data til å besvare forskningsspørsmålene. Som nevnt i delkapittel 2.4.2, spiller alder inn på tilpasningsevnen man har i forhold til digitale endringer. Vi ser også på variasjon i ansiennitet som relevant, da dette gir et bredere spekter av erfaring fra sparebankens digitaliseringssatsing.

Selv om minimeringen av utvalgsstørrelsen førte til at påtenkte variabler ble begrenset og fjernet, står vi likevel igjen med en størrelse vi mener både er troverdig og hensiktsmessig. Saunders et al. (2009) uttaler at størrelsen på et utvalg må sees i tilknytning med formålet til undersøkelsen, og at det avhenger av hva man ønsker å utforske, samt tilgjengelige ressurser. Vår interesse ligger primært rundt å kartlegge variasjonen blant ansattes synspunkter, opplevelser og holdninger ovenfor endringene digitaliseringsprosessen har medbragt. En utvalgsstørrelse på fem ansatte mener vi derfor kan sees som troverdig, siden det gir oss det nødvendige grunnlaget til å belyse dette. At disse fem er representative for resten av organisasjonen er noe vi derimot ikke kan ta for gitt, og vi må derfor ta hensyn til at et skjevt utvalg kan svekke dataens validitet og reliabilitet.

3.4.2 Datainnsamling

Primærdataene til dette studie er i all hovedsak generert ved bruk av dybdeintervjuer. Som nevnt tidligere gir denne kvalitative undersøkelsesformen mulighet til å gå i dybden i individers personlige erfaringer, meninger og holdninger (Gripsrud et al., 2018, s.103). Alle intervjuene er blitt gjennomført gjennom videofunksjonen til programmet Microsoft Teams da det ikke lot seg gjøre å gjennomføre intervjuene ved fysisk oppmøte. Til hvert intervju stilte vi med to personer, der en

ledet intervjuet og samtalen. Den andre skulle påse at alle spørsmål fra intervjuguiden ble stilt, i tillegg til å bidra med oppfølgingsspørsmål. Vi anså det som en trygghet å være to, da vi ikke har gjennomført slike intervjuer før.

Som nevnt over, var vår første innstilling at intervjuene skulle gjennomføres tradisjonelt ved fysisk oppmøte. Det ville vært naivt å tro at endringen i intervjumåte ikke har påvirket vår forskning, og vi finner det er dermed betydningsfullt å diskutere hvordan den nye tilpasningen har medført noen begrensninger. Vår overordnede tanke er at informantene var komfortable med situasjonen, men dette er ikke noe vi kan si med sikkerhet. På grunn av situasjonen med COVID-19 har informantene måtte omstille seg til å kun kommunisere med kunder og kolleger via digitale løsninger. I intervjuene benyttet vi Microsoft Teams, som samtlige informanter var kjent med i forbindelse med jobb. Vi antar at dette har påvirket forskningen positivt og ført oss nærmere vårt fysiske utgangspunkt. I rollen som intervjuer er vårt overordnede standpunkt at vi ikke føler at seansen ble særlig negativt påvirket som følge av mangelen på fysisk tilstedeværelse. Det er viktig å belyse at vi ikke har hatt muligheten til å observere informantenes fulle kroppsspråk og reaksjoner i sammenheng med diskusjoner og spørsmål.

Innhenting av datamateriale kunne også ha blitt gjennomført i fokusgrupper. Dette ville redusert tiden som er blitt brukt til koding og transkribering. Gruppedynamikken i fokusgruppen kunne ha stimulert til gode diskusjoner. Valget falt imidlertid på én-til-én intervjuer da fokusgrupper har sine begrensninger i etterprøvnbarhet, gruppepress og gruppetenkning (Gripsrud et al., 2018, s.109). Vi hadde også en antagelse om at vårt fokus på variasjon i ansiennitet kunne ha påvirket informanter med liten ansiennitet negativt i en fokusgruppe. Vi tror også at dynamikken i selve samtalen hadde blitt negativt påvirket dersom vi skulle gjennomført gruppeintervju via Teams.

På forhånd ble det utarbeidet en intervjuguide med spørsmål som vi ønsket svar på. Dette var en guide som skulle danne et grunnlag for intervjuet. Vi sendte også denne til HR-direktør i banken etter ønske om å kunne bidra til seansen. En slik semi-strukturert metode medførte at rekkefølgen på spørsmålene kunne variere fra intervju til intervju og om det var naturlig ble det stilt oppfølgingsspørsmål som kunne bidra til forskningen. Dette gjorde det mulig å ha stabilitet i intervjuene, samtidig som det var rom for fleksibilitet. Denne karakteristikken er også noe som støtter opp under vårt eksplorerende forskningsdesign (Saunders et al., 2009). Lengdene på intervjuene varierte fra 25-35 minutter.

3.4.3 Analysering av datamaterialet

Analysen av datamaterialet har blitt gjennomført som en tre-steps prosess. Prosessen startet med at det ble gjennomført lydopptak av de forskjellige dybdeintervjuene. Dette ble så brukt som et hjelpemiddel til å transkribere intervjuene verbatim, slik at vi kunne danne en god oversikt over den innhentede informasjonen. Til slutt kategoriserte vi svarene fra transkriberingen i en tabell ved bruk av fargekoding, der de ulike fargene representerte relevans i henhold til forskningsspørsmålene. Denne tabellen gjorde at vi enkelt kunne identifisere og tydeliggjøre sitater og fellestrekk mellom informantenes svar, og har derfor vært avgjørende for funnene som ligger til grunn i funn og analysekapittelet.

3.5 Datamaterialets kvalitet

I forbindelse med en undersøkelse, og i vurderingen av hvor god den er, dukker spørsmålet om undersøkelsens validitet og reliabilitet opp når man måler ett eller flere fenomener (Gripsrud et al., 2018, s. 61). Man er derfor opptatt av at testene man gjennomfører er korrekte og rettferdige når man måler det bestemte fenomenet (Gripsrud et al., 2018, s. 61).

3.5.1 Validitet

Validitet dreier seg om gyldigheten til det man observerer i en undersøkelse. Med andre ord, man ser på hvor godt man måler det man har til hensikt å måle (Gripsrud et al., 2018, s.61). Dersom man ender opp med å måle noe annet enn det som var hensikten med undersøkelsen, kan man fortsatt få resultater som har høy grad av nøyaktighet og pålitelighet, også kalt reliabilitet. Derimot vil det føre til at validiteten svekkes, ettersom man får ikke et mål på det fenomenet man i utgangspunktet undersøker. Dette kalles for en såkalt systematisk feil (Gripsrud et al., 2018, s.61). Man skiller mellom intern og ekstern validitet (McDermott, 2011).

3.5.1.1 Intern validitet

Som vårt teorikapittel indikerer, er digitaliseringsbegrepet svært omfattende og inkluderer en rekke ulike aspekter og fenomener. Det er ikke gitt at våre respondenter deler den samme begrepsforståelsen på lik linje med hva vår studie er tenkt å undersøke. For å sikre at det ikke skulle oppstå misforståelser, og at svarene ikke ble påvirket av noen målefeil, bestemte vi oss for å definere vår anvendte forståelse av digitaliseringsbegrepet for hver respondent innledningsvis i hvert intervju. Dette grepet gjorde vi for å forsikre oss om at vi og respondentene snakket om den "samme" digitaliseringen.

For å sikre intern validitet sendte vi i forkant av intervjuene ut et samtykkeskjema til respondentene. Dette skjemaet inneholdt informasjon om studiens formål, hva det innebærer å delta som respondent, hvordan personvern hensyn blir ivaretatt, samt presiseringer av anonymitetsforhold og respondentenes rettigheter (se vedlegg nr. 2). Vi utarbeidet også en intervjuguide i samsvar med problemstillingen og forskningsspørsmålene (se vedlegg nr.1), slik at vi fikk belyst alle temaene vi ønsket å ta for oss. Videre kan informantenes anonymitet føre til mer ærlige svar, da de ikke kan spores tilbake til den enkelte informanten.

Det som kan redusere den interne validiteten for prosjektet vårt er dersom informanter unnlater å svare på spørsmål eller at svarene vi får ikke nødvendigvis er de vi er ute etter, men heller det informantene tror vil gjøre oss fornøyde. Med tanke på situasjonen med COVID-19 så vi oss også nødt til å redusere antall informanter og variabler. I tillegg måtte vi gjennomføre intervjuene over Teams istedenfor fysiske intervju ved sparebankens lokaler.

3.5.1.2 Ekstern validitet

Ekstern validitet omhandler i hvilken grad resultatene fra en studie kan overføres til lignende situasjoner. Med andre ord dreier denne typen validitet seg om generalisering (Gripsrud et al., 2018, s. 58). Ettersom vi bare har tatt for oss en bestemt organisasjon, og hadde et begrenset utvalg, vil ikke nødvendigvis våre resultater være overførbare. Med andre ord, kan ikke våre resultater generaliseres. Det er riktignok en del andre sparebanker som også har hatt økt fokus på digitalisering og nye digitale verktøy de siste årene, og det er rimelig å anta at det påvirker ansatte i disse bankene også på lignende måter som det gjør i den sparebanken vi har tatt for oss.

3.5.2 Reliabilitet

Reliabilitet handler om hvor pålitelige resultatene fra en undersøkelse er (Gripsrud et al., 2018, s. 61). Videre dreier reliabilitet seg som i hvilken utstrekning en måling vil gi det samme resultatet dersom det gjentas mange ganger. Dette kan gjøres ved å bruke den samme metoden som er brukt tidligere, eller man kan bruke en annen metode for å foreta målingen (Gripsrud et al., 2018, s. 135). Alle målinger vil inneha en viss grad av det som kalles tilfeldige feil. Det vil si at det kan være tilfeldige faktorer som har noe å si for hva en respondent svarer, og det er dermed ikke noe vi som forskere kan kontrollere. En undersøkelse vil være mer reliabel desto mindre målefeilene er (Gripsrud et al., 2018, s. 135). For vår del vil en slik tilfeldig feil for eksempel være at en eller flere informanter ikke svarer ærlig på noen av spørsmålene som stilles under intervjuet.

3.6 Forskningsetiske hensyn

Det er viktig for forskningens troverdighet at forskerne følger de etiske prinsippene for forskning, som er regulert av vitenskapelige, etiske og juridiske normer. Forskningsdeltakere skal få informasjon om blant annet forskningsfeltet, forskningens formål, hvem som får tilgang til informasjonen, hvordan resultatene skal brukes og eventuelle følger ved å delta i prosjektet (Regjeringen, 2020; De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2016A; De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2016B). Ettersom vi i vårt forskningsopplegg fikk tilgang til personopplysninger, ble oppgaven meldepliktig under personvernopplysningsloven og måtte meldes inn til Norsk Senter for Forschungsdata (NSD) (Norsk Senter for Forschungsdata, 2019). NSD har vurdert at behandlingen av personopplysninger i prosjektet er i samsvar med personvernregelverket, og vi har kontinuerlig fulgt deres retningslinjer i forskningsprosessen. Som nevnt i kapittel 3.5.1.1 ble alle informantene tilsendt et samtykkeskjema med informasjon om prosjektet i forkant av intervjuene, som blant annet sikret informantenes rettigheter når det gjelder retten til innsyn i og retting av transkripsjon og sitater som publiseres. Innledningsvis i intervjuene informerte vi om at informantenes anonymitet blir ivaretatt og at de har mulighet til å trekke seg før, underveis og etter intervjuet om ønskelig. Samtidig la vi vekt på å sikre konfidensialitet ved å informere om at svarene utelukkende ble brukt i forbindelse med oppgaven, og at alle lydopptak og transkriberinger vil bli slettet ved mottagelse av sensur.

3.7 Mangler og begrensninger ved valgt metode

Selv om den valgte forskningsmetoden gir relevant data i henhold til vår forskning, ser vi at det foreligger klare utfordringer og begrensninger ved valget av metode. Den største begrensningen ligger primært i tidsperspektivet. På bakgrunn av vårt utgangspunkt så vi det som nødvendig å bygge et teoretisk grunnlag, slik at vi var innforstått med temaet før vi startet forskningen vår. Denne prosessen i takt med gjennomføringen og analysen av dybdeintervjuene har vært tids- og ressurskrevende. Dette har medført mindre tid til oppgavens hovedformål, nemlig forskningen. En annen begrensning foreligger i mangelen av ledere og støttefunksjoner i utvalget. Dette gjør at vi kun kan ta utgangspunkt i medarbeideres synspunkt, og dermed mister det helhetlige bildet av digitaliseringsprosessen som vi utgangspunktet ønsket.

Vår studie tar utgangspunkt i kvalitative dybdeintervjuer som primærdata. I en slik datainnsamling har vi som forskere en fremtredende rolle gjennom interaksjon og tolkning. Samspillet mellom forsker og intervjuobjekt kan i en slik situasjon påvirke hvilken informasjon informanten velger å formidle, noe som kan føre til at det oppstår en feilkilde (Gripsrud et al., 2018, s. 184). På grunn av situasjonen med COVID-19 så vi oss nødt til å gå vekk fra fysisk intervju og over til Teams, noe som

kan bidra til å forsterke risikoen for at feilkilder oppstår. En annen potensiell begrensning ligger i bruken av lydopptak av intervjuene, da denne kan skade kvaliteten på informasjonen som gis. Dette kommer av at bruken av lydopptak kan ha innvirkning på ærligheten til informanten, siden man er inneforstått med at det som nevnes, tas opp. Denne utfordringen pleier informanten dog å glemme underveis som intervjuet går sin gang (Repstad, 2014, s. 85).

4. Funn og analyse

I dette kapittelet vil våre resultater fra datainnsamlingen bli presentert ved hjelp av det teoretiske rammeverket. Dette skal legge grunnlag for en senere diskusjon. Resultatene kommer til å bli presentert i følgende rekkefølge:

1. Informasjon og kommunikasjon
2. Opplæring og oppfølging
3. Motivasjon og ytelse
4. Reaksjon til digitaliseringsprosessen
5. Atferd i digitaliseringsprosessen
6. Årsaker til reaksjon

4.1 Beskrivelse av utvalg

Som nevnt i delkapittel 3.4.1 har vi et utvalg bestående av fem informanter fra en sparebank i Vestland fylke med variert alder og ansiennitet. For å belyse variasjonen i de nevnte variablene har vi i tabell 1 gitt en beskrivelse av utvalget:

Tabell 1: Informantopplysning

Informantopplysning		
Respondentnavn/stilling	Alder	Ansiennitet
Kunderådgiver 1 (K1)	54	14 år i den gjeldende banken, men har arbeidet totalt 32 år innad i banknæringen
Kunderådgiver 2 (K2)	47	7 år
Kunderådgiver 3 (K3)	30	1 måned i den gjeldende banken, men har arbeidet 5 år i en heldigital bank
Kunderådgiver 4 (K4)	61	8 år i den gjeldende banken, men har arbeidet totalt 39 år innad i banknæringen
Bankvert (B)	26	1 år

Videre vil vi omtale informantene som kunderådgiver (K) og bankvert (B), for å beskytte deres anonymitet.

I vedlegg 4 finner man forklaringer til begreper som informantene bruker.

4.2 Endringsledelse

Hvilke tiltak ledelsen har brukt for å inkludere og veilede informantene vil kunne være en avgjørende faktor i om digitaliseringen har påvirket arbeidshverdagen til de ansatte i den angjeldende sparebanken i en positiv eller negativ retning. Derfor er det av interesse å se hvordan og om de ansatte opplever at de har fått tilstrekkelig med informasjon og oppfølging, og hvorvidt de føler seg involvert i endringsprosessen. For å få et innblikk i dette og danne grunnlaget for å besvare vårt første forskningsspørsmål, ble det under intervjuene stilt spørsmål om hvilke metoder for

informasjonsflyt, opplæring og oppfølging som har blitt iverksatt, og opplevelsen av ledelsens rolle under disse.

4.2.1 Informasjonsflyt og kommunikasjon i endringsprosessen

I dybdeintervjuene uttrykker samtlige av informantene at det gjennom digitaliseringsprosessen har foreligget en god informasjonsflyt fra ledelsen sin side. K1 eksemplifiserer dette slik: «Mange ganger blir endringene informert til oss i god tid i forveien» (K1, 2020). De gir inntrykk av at ledelsen er innforstått med og vektlegger viktigheten av god kommunikasjon, og at de som oftest prøver å formidle den nødvendige informasjonen som trengs for at de ansatte skal adoptere endringene. E-post, Microsoft Teams og fellesmøter trekkes frem som hyppig brukte kommunikasjonskanaler, og det fortelles at disse i stor grad har virket på en tilstrekkelig og tilfredsstillende måte:

Vi har hatt litt møter på jobb [...], og hvis det er nye endringer og sånn, så har vi gått gjennom disse sammen. Noe som har gått helt greit. Vi har også fått en del instruksjoner via mail, og det har fungert bra. (K4, 2020)

Det samme uttrykker K2: «[...] så nå er vi på Teams, og det fungerer som bare juling» (K2, 2020).

Likevel kommer det frem fra K2 at det til tider kan være vanskelig å få med seg all nødvendig informasjon, på grunn av overlapping mellom de ulike kanalene. Selv om et nytt informasjonssystem lanseres, fortsettes det å kommunisere i de gamle kommunikasjonskanalene, noe som gjør at det blir uryddig og mange ulike plattformer å forholde seg til:

[...] informasjonen går fortsatt en del på mail, selv om vi er på Teams. Så vi avslutter ikke det gamle, så det blir enormt mye å forholde seg til, [...]. Det kommer egentlig bare noe nytt i tillegg [...]. (K2, 2020)

At det foreligger en god toveiskommunikasjon mellom ledelsen og de ansatte er identifisert som et sentralt forhold for at de digitale endringene skal aksepteres og tas i bruk (Erlie, 1999). I opprettholdelsen av dette, sees kontinuerlig involvering av de ansatte som en nødvendighet (Karp, 2014). K2 forteller at det oppleves en grad av enveiskommunikasjon i gjennomføringen av endringstiltakene: «[...] jeg opplever kanskje at vi ikke blir spurt hva vi trenger, men mer [...] her er det, ta dette i bruk, og så stopper det egentlig opp fra ledelsen» (K2, 2020). K1 og K4 har derimot et annet synspunkt og påpeker at det innad i banken er stor takhøyde og lydhørhet for å komme med innspill og tilbakemeldinger:

Banken er nok veldig lydhørt til å gjøre endringer, at det er takhøyde for å komme med innspill. [...] de er veldig takknemlig og legger veldig opp til at de ønsker å ha innspill fra oss som brukere [...]. Og det er veldig viktig å vite om vi har tenkt å gi tilbakemeldinger, så er det med på å påvirke det arbeidsverktøyet vi har. (K1, 2020)

Dette gjør at de ansatte får mulighet til å delta og uttrykke sine meninger om de digitale endringstiltakene som iverksettes. Slike muligheter kan være avgjørende, for at holdningen og lysten til å implementere et digitalt verktøy går fra negativ til positiv.

For at det skal foreligge en effektiv kommunikasjon og informasjonsflyt er det helt avgjørende at valg av kommunikasjonskanal passer til det ønskede budskapet (Jacobsen & Thorsvik, 2014). K4 uttaler at informasjon og instruksjoner som kommer gjennom lange e-poster, lett blir glemt fordi det er for mye å ta inn på en gang: «Nå tenker jeg CRM i begynnelsen, at det kanskje kom litt vel mye informasjon via mail. Disse mailene var gjerne lange mails, som gjerne ble lest og så glemt» (K4, 2020). Denne uttalelsen antyder at dersom informasjonen bare kommer i form av lange formidlinger, og ikke noen fysisk opplæring havner det fort i «glemmeboken», siden man ikke får det under fingrene. Når det gjelder informasjonsformidlingen i digitaliseringsprosessen viser det seg altså at graden av fysisk tilstedeværelse som legges inn av ledelsen, har en betydning for hvordan de ansatte forstår og iverksetter endringen.

4.2.2 Opplæring og oppfølging

For å danne den grunnleggende forståelsen som trengs til å benytte et digitalt verktøy, anses det som nødvendig at det gjennomføres gode opplæringstiltak. K1 forteller at det også i opplæringene har foreligget god informasjonsflyt, men at det likevel oppstår negativitet ovenfor de ulike tiltakene: «[...] opplæringsmessig har vi blitt godt informert i forkant, men det er alltid negativitet til hvordan dette vil virke. Vi blir jo skeptisk når vi må gjøre noe annerledes» (K1, 2020). Basert på K1 sitt svar, sett i sammenheng med andre svar fra dybdeintervjuene, antas det at denne negativiteten kommer av at det er stor variasjon i hvor digitalt anlagt de ulike ansatte er. Der noen tilpasser seg de digitale endringene uten problem, trenger andre desto mer opplæring og oppfølging. Foreliggende forskning (se Guthu & Gravdahl, 2008; Aspøy & Andersen, 2015) viser at alder kan ha påvirkning på dette. K3 uttaler at banken i stor grad er innforstått med dette digitale spriket: «[...] [Sparebanken] ligger litt foran med å skjønne at ikke alle henger like godt med når det gjelder teknologisk utstyr» (K3, 2020, red.anm.). Likevel forteller K1 at ledelsen ikke alltid tar hensyn til individets personlige tilpasningsdyktighet:

Når det er mye som skjer [...], så blir opplæringen gjerne det som blir skadelidende. Man får gjerne en hurtigopplæring også forventer man at det skal sitte. Noen tar det veldig lett [...], også er det noen som ikke klarer å tilpasse seg like lett. Det kan jo ofte skape litt problemer med å jobbe effektivt [...], og da burde banken hatt noen der til opplæring, slik at man får med alle. (K1, 2020)

K1 uttrykker her at dersom den nødvendige kunnskapen for å forstå og se nytten av det digitale verktøyet ikke ligger til rette, vil endringen i stor grad resultere i et personlig effektivitetsproblem. Dette gjør at vi i høy grad kan anta at ledelsens fokus og forståelse av å tilpasse opplæring og oppfølging i henhold til digital kompetanse har betydning for hvor effektivt, og i hvilken retning de ansatte påvirkes av endringen.

K1, K2 og K4 forteller at ledelsen har oppnevnt superbrukere innenfor de forskjellige systemene, og at dette er et tiltak som fungerer: «Man vet hvem man skal ta kontakt med, så akkurat [oppfølgingen] synes jeg de har vært veldig flinke på» (K2, 2020, red.anm.). På den måten får ansatte som er mindre digitalt anlagt mulighet til å oppsøke og skaffe den nødvendige oppfølgingen og hjelpen til å fullt forstå seg på de nye systemene. Likevel påpeker K2 at det ved implementering av enkelte systemer har vært vanskelig å orientere seg, siden superbrukerne også har blitt opplært underveis i prosessen:

[...] de som driver med det [superbrukerne] har blitt opplært etter hvert selv, det har vært mye frem og tilbake. [...] nå er prosedyren «sånn og sånn», så går det litt tid og så «nei, glem det, nå skal vi gjøre det sånn og sånn». (K2, 2020, red.anm.)

Ved spørsmål om hvilke metoder for opplæring som har fungert, trekker samtlige informanter frem fysisk opplæring i grupper og én-til-én, som de mest positive og effektive tiltakene. K2 og K3 setter blant annet opplæringen i Teams i et positivt lys: «[...] Teams-opplæringen var veldig god. For da reiste de rundt, og vi ble samlet i litt mindre grupper, og brukte en hel dag med god gjennomgang» (K2, 2020). At samtlige informanter trekker frem opplæringstiltak der de fysisk involveres som de mest suksessrike, tyder på at fysisk deltakelse er sentralt for ansattes adaptasjon. Dette forsterkes gjennom K3 sin uttalelse om at opplæring som kun foregår på mail ikke er holdbart: «[...] å kun sende ut e-post med endringen. Det er ikke godt nok» (K3, 2020).

Gjennom å la de ansatte fysisk delta på opplæringene sørger ledelsen for at kunnskapsgrunnlaget for de digitale verktøyene øker, og dermed reduserer muligheten for at endringen går de ansatte forbi. B og K2 påpeker at ledelsen involverer og lar de ansatte prøve seg frem på de nye verktøyene tidlig i implementeringen: «Vi får ofte delta i pilotarbeid og prøve systemene før de er integrerte, og komme med innspill» (B, 2020). Denne involveringen kommer også frem gjennom K3 som påpeker at ledelsen følger opp og forsikrer seg om at de ansatte bruker og lærer de ulike verktøyene: «Inntrykket mitt er at ledelsen følger rimelig godt opp ved å ta i bruk verktøyene som er tilgjengelige, og sørge for at folk får kontinuerlig benyttet seg av det» (K3, 2020). Slike tiltak er med på å opprettholde ansattes engasjement gjennom endringsprosessen, og kan derfor ha den effekten at de forebygger konflikter. At informantene nevner at det har vært minimalt med interne uoverensstemmelser knyttet til digitaliseringsprosessen, kan derfor antas å ha en sammenheng med

gjennomføringen av disse involveringstiltakene og den gode informasjonsflyten. Vi kan dermed bekrefte antagelsen vår om at god informasjon og kommunikasjon kombinert med involvering vil redusere graden av konflikter i digitaliseringsprosessen.

4.3 Motivasjon og ytelse

Med utgangspunkt i det teoretiske rammeverket om motivasjon har vi i dybdeintervjuene spurt informantene om hvordan de opplever at digitaliseringen har påvirket organisasjonens effektivitet og ytelse, hva som motiverer dem på arbeidsplassen, og hvordan dette har blitt påvirket av digitaliseringen. I den kommende delen av analysen tar vi sikte på å få svar på hvilke effekter digitalisering har for motivasjon, effektivitet og ytelse og på denne måten danne grunnlag for å senere svare på vårt andre forskningsspørsmål. Informantenes svar analyseres i lys av Kaufmann og Kaufmann (2009) sin definisjon på motivasjon, ulike teorier om indre og ytre motivasjon, samt Hackman & Oldhams jobbkarakteristika-modell.

4.3.1 Hva motiveres bankansatte av?

For å kartlegge hva som driver bankansatte i arbeidshverdagen ble informantene spurt om hva som motiverer dem mest i jobben og på arbeidsplassen. Svarene er gjennomgående like, da samtlige informanter, med unntak av K3, motiveres mest av kundene: «det som motiverer meg mest på arbeidsplassen er kundedialogen, absolutt [...]» (K2, 2020). Et tilsvarende kundefokus presenteres av K1, B og K4, som henholdsvis motiveres av å «[...] gi gode råd og ha god kompetanse på lån og sparing», «bidra til en enklere hverdag for kundene» og «[...] hjelpe kundene slik at de blir fornøyde» (K1, 2020; B, 2020; K4, 2020). Informantene som motiveres mest av kundene representerer altså en bred variasjon i både alder og ansiennitet. At majoriteten av utvalget peker på kundene som sin fremste kilde til motivasjon, taler for at sosiale faktorer er sentrale for de bankansattes atferd. Det er tenkelig at kunder vil gi tilbakemeldinger om de er tilfredse med hjelpen de får av banken, noe som gir de ansatte innsikt i om de gjør en tilfredsstillende jobb.

Informantene som trekker frem kunderelasjonen som den viktigste motivasjonsfaktoren ble spurt om hvordan kunderelasjonen har blitt endret av digitalisering. Flere av informantene forteller at digitale løsninger gjør at kunder selv kan utføre oppgaver som rådgiveren tidligere gjorde for dem, og at banken ønsker at denne selvstendigjøringen vil frigjøre rådgiverne til å heller bruke tid på mer verdiskapende oppgaver. Eksempler på slike selvbetjente løsninger er digital løype for boliglånsøknad og funksjoner i mobilbanken, som opprettelse av kontoer og spareavtaler. I intervjuene ble det delt noen bekymringer rundt at denne selvstendigjøringen går på bekostning av

kundedialogen: «[...] jeg føler jo det er litt tyngre når jeg ikke får den nærheten til kundene som jeg er vant til» (K1, 2020). K2 uttaler at: «nå vet jeg ikke om jeg er litt sær, men jeg savner litt den [fysiske] dialogen» (K2, 2020, red.anm.). Ettersom den fysiske kundedialogen trekkes frem som motiverende, er det tenkelig at frafallet av denne kan ha negativ påvirkning på motivasjonen til rådgiverne.

Det er verdt å bemerke at selv om digitalisering har gitt reduksjon i den tradisjonelle kundekontakten, har den også hatt positive virkninger på kunderådgivningen. Informantene trekker spesielt frem elektronisk signering som et eksempel på dette:

Alle dokumenter ble sendt til kundene, de signerte og sendte tilbake signert på papir. Det tok mye lenger tid å fullføre en sak, mens nå kan man få det unnagjort omtrent på minuttet på grunn av digitaliseringen. Min erfaring er at digitalisering fører til mer kundetilfredshet fordi ting går fortere [...] Jeg klarer ikke se for meg hvordan det ville vært å gå tilbake i tid. (K3, 2020)

Man kan trygt si at digitalisering har ført til at samfunnet stadig beveger seg raskere, og det er derfor tenkelig at bankkunder verdsetter effektive løsninger. Selv om det også er tenkelig at elektronisk signering går på bekostning av fysiske møter og salgsmuligheter, foreligger det altså positive sider ved løsningen. Dette illustrerer hvordan det alltid vil være fordeler og ulemper ved digitale endringer. Et annet digitalt verktøy som har endret bankkundernes hverdag er mobilbanken, og K2 trekker frem denne: «til og med kundene som kvier seg, sier 'yes' når de ser hvor enkelt det er. Du får en mye mer positiv opplevelse. Så, når du har gode digitale verktøy, så ser du at kunden setter enormt pris på det» (K2, 2020). Utsagnet viser at rådgiveren får positive opplevelser av å lære opp kundene til å bruke digitale løsninger og verktøy, under forutsetningen om at verktøyet er godt nok utviklet. På denne måten kan digitalisering styrke relasjonen mellom kunde og rådgiver, og kundene blir mer fornøyde. Dette vurderes som å ha positiv påvirkning på de ansattes motivasjon.

Selv om resten av utvalget motiveres mest av kundene, svarte K3 at: «ting som er målbare finner jeg veldig motiverende, for eksempel salg av en forsikring. Konkrete ting motiverer meg veldig» (K3, 2020). I motsetning til ansatte som motiveres av sosiale faktorer som kunder, vurderes målbare ting som en psykologisk faktor etter Kaufmann og Kaufmann (2009) sin definisjon. Målbare aktiviteter, som salg og utlån, gir den ansatte tilbakemelding på prestasjoner, og det er interessant å undersøke hvordan digitalisering har påvirket denne motivasjonsfaktoren. K3 nevner at digitale verktøy gjør målbare oppgaver mer oversiktlige: «[...] og det er lettere å holde styr på når du har digitale verktøy som hjelper deg mer da» (K3, 2020). Ved spørsmål om hvordan digitalisering har påvirket målbare ting som motiverende faktor, la K3 til at: «nei, det er egentlig det at jeg får unnagjort mer på kortere tid. Det er det som er motivasjonen der» (K3, 2020). K3 trekker altså frem utelukkende positive

aspekter ved digitaliseringens påvirkning på målbare ting, i form av bedret oversikt over arbeidet og økt effektivitet.

Det er klart at K3 skiller seg ut i utvalget når det gjelder motivasjonsfaktor. For å undersøke hva som kan være årsaken til dette, er det interessant å se på informantopplysningene i tabell 1.

Vedkommende er den nest yngste informanten og har, i motsetning til de andre, hovedsakelig erfaring fra en heldigital bank. Vi kan ikke si noe sikkert om at alderen har betydning for at K3 motiveres av målbare ting, men det er tenkelig at enkelte unge rådgivere motiveres av andre faktorer enn de eldre.

For å få innsikt i hvordan digitale banker skiller seg fra sparebanker ble K3 spurt om hva vedkommende opplever som de største forskjellene på de to bankene. Informanten trekker blant annet frem at kundene i digitale banker er mer selvbetjente: «[...] likevel en stor forskjell på hvor selvbetjente kundene er, og at personlig kontakt med en bestemt [ansatt] har ganske mye å si [i sparebanken]» (K3, 2020, red.anm.). K3 bemerker seg altså at kunder i digitale banker er mer selvstendige, og at sparebankkunder i større grad verdsetter personlig kontakt med banken. Dette vurderes som relevant for observasjonen om at informantene med erfaring fra sparebanken motiveres mest av kunderelasjonen. Det kan nemlig se ut til å være en sammenheng mellom hva som motiverer informantene og hvilken type bank de har erfaring fra. Grad av selvstendighet hos kundene i de forskjellige bankene markerer seg som en aktuell årsak til dette, men det er også tenkelig at det skyldes kulturelle ulikheter i ulike typer banker. Det virker som at kunderelasjonen har høy prioritet i sparebanker, mens i digitale banker kommer effektivitet og prosesser i første rekke.

4.3.2 Indre motivasjon

Indre motivasjon dreier seg om at individet motiveres av oppfattelser i arbeidet fremfor ytre insentiver, og en faktor som står sentralt i individets indre motivasjon er læring og utvikling. Det er en rimelig antagelse at digitale endringer i banker krever at de ansatte er villige til å lære nye systemer og arbeidsmåter. Flere av informantene viser en positiv holdning til å lære digitale verktøy, noe K1 gir uttrykk for: «jeg liker å få nye program, og liker å trykke på knapper og finne ut hvordan ting virker. [...] nye program gjør jo ofte min arbeidsdag bedre» (K1, 2020). Svaret illustrerer at rådgiveren lærer ved å selv utforske systemene, og er bevisst på at resultatet av denne innsatsen vil bedre arbeidsdagen. Det er også verdt å påpeke at det naturligvis vil være ulike forutsetninger blant medarbeiderne når det kommer til å drive slik selvlæring. Det er da viktig med en kultur på kontoret der kollegaene hjelper hverandre, noe K2 forklarer slik:

Vi er jo en litt lett blanding her på kontoret. Vi er et par stykker som tar ting lett datamessig, og så har vi folk som knoter noe voldsomt med det [...]. Det blir mye å hjelpe hverandre, og det har vi egentlig vært flinke til. (K2, 2020)

På denne måten bidrar de datakyndige til at alle mestrer de nye systemene. Dersom en slik kollektiv innsats ikke er tilfellet, kan ansatte som sliter med digitale endringer oppleve frustrasjon, noe som tenkelig vil ha negativ påvirkning på den indre motivasjonen.

En annen sentral faktor for individets indre motivasjon er hvor spennende og utfordrende oppgavene man utfører er. Da vi spurte informantene hvordan det har vært å sette seg inn i nye digitale verktøy, fortalte flere at det har vært spennende, samtidig som de har sett på det som en utfordring. K2 nevner følgende angående nye digitale verktøy:

Jeg vil ikke si [at de er] krevende, men spennende og mye nytt, og for all del mye å sette seg inn i, men jeg har på en måte ikke sett på det som et ork, men mer som en utfordring rett og slett. (K2, 2020, red.anm.)

Informantens beskrivelse av å sette seg inn i nye digitale verktøy som spennende og utfordrende, taler for en positiv påvirkning på indre motivasjon. K1 og K4 synes også at det er spennende med nye digitale verktøy, og ser på det som en «positiv» utfordring å måtte lære seg disse verktøyene: «Men jeg synes det er spennende med nye verktøy, det er spennende med endringer i jobben, for det gjør den litt mer meningsfull», «Altså nå er jeg en person som er utrolig positiv, jeg er positiv til både endringer og alt. Så jeg følte ´okei, dette er noe vi skal gjøre´, og jeg synes ikke det var noe problem» (K1, 2020; K4, 2020). Det kommer altså frem at informantene har positive holdninger til digitale endringer, og den indre motivasjonen styrkes av at de finner digitalisering både spennende og utfordrende.

For å styrke et individs indre motivasjon vil gleden og interessen av å få til nye arbeidsoppgaver som man får tildelt være en belønning i seg selv. Som nevnt i teorikapittelet, var det interessant for oss å undersøke hvorvidt banken faktisk har tilrettelagt for å styrke de ansattes indre motivasjon etter innføringen av den digitale satsningen. Flere av informantene forteller at innføringen av digitale verktøy har gjort det lettere i arbeidshverdagen deres, og at de ikke lenger kan tenke seg tilbake til tiden der alt ble gjort på papir. Det er derfor rimelig å anta at de ansatte dermed vil føle en glede og interesse dersom de klarer å bruke disse verktøyene på en bra og effektiv måte, noe som dermed kan øke den indre motivasjonen. Både B og K4 ser positive sider ved dette: «[...] for eksempel med avslutning av kontoer så sender jeg det videre, så blir det plukket opp og gjennomført. Jeg trenger ikke følge det så tett opp, jeg kan enkelt se i CRM at det er utført», «hvis jeg tenker tilbake på mine tidligere dager, så tror jeg at all den digitaliseringen og veldig mye sånn gjør det at du blir mer effektiv. Det går unna på en annen måte synes jeg» (B, 2020; K4, 2020). Svarene her antyder at

informantene har klart å sette seg inn i de nye systemene, som gjør arbeidshverdagen deres enklere og bedre.

På en annen side vil ikke innføring av nye digitale verktøy nødvendigvis føre til glede og interesse. Selv om det i lengden kan være positivt for sparebanken som helhet og for hver enkelt ansatt, vil det for mange både ta tid og være frustrerende å skulle lære seg flere nye systemer på en gang.

Eksempelvis ser både K1 og K2 negative sider ved bruken av ulike systemer:

Men for eksempel dette med opprettelse av depositumskontoer. For hensikten med CRM var at vi skulle ha mye mindre tasting og trykking gjennom løypene, mens det har jo blitt det motsatte. Det har blitt enormt mye tasting. Nå etter to år har de enda ikke klart å få et uthopp til SK [salg- og kundesystemet]. Igjen, vi har lansert et nytt system, og sitter og jobber på to-tre plattformer. (K2, 2020, red.anm.)

Det trekkes frem at ikke alt har blitt lettere ved innføringen av nye systemer. Man må fortsatt jobbe på flere plattformer samtidig, noe som gjør ting mer tungvint enn det trenger å være. Det vil ta lenger tid å fullføre en arbeidsoppgave enn om man hadde alt på samme plattform. Gleden ved å fullføre oppgaver vil dermed kunne reduseres ettersom det tar lengre tid enn man tenkte det skulle gjøre i utgangspunktet, og dette kan bidra til å redusere individets indre motivasjon.

4.3.3 Ytre motivasjon

De digitale endringene i banken vil også kunne påvirke de ansattes ytre motivasjon. Som nevnt i teorikapittelet, dreier den ytre motivasjonen seg hovedsakelig om belønninger i tradisjonell forstand. Slike belønninger kan igjen deles inn i materielle og symbolske belønninger. Da vi spurte informantene om hva som motiverer mest i jobben og på arbeidsplassen, virket det å være de symbolske belønningene som kom tydeligst frem. Blant annet uttrykker K1 at datakyndige ansatte får mer ansvar gjennom å lære opp og vise de som ikke setter seg like lett inn i nye digitale verktøy:

Så, når man da har fått inn superbrukere og gjerne tar tak i de som er interesserte og nysgjerrige, og får de til å bli ambassadører på kontorene, så er det en god vei å gå. Sånn at du har noen som kan hjelpe de andre. (K1, 2020)

På denne måten vil de ansatte som her omtales som superbrukere få en symbolsk belønning i form av anerkjennelse gjennom mer ansvar. Slike belønninger er også noe som kan virke sterkt motiverende for de ansatte i banken.

Ut ifra vårt teoretiske rammeverk antar vi at ansatte motiveres mest av materielle belønninger. Det kan derimot gå utover bankens samlede effektivitet og ytelse om man hovedsakelig gjennomfører arbeidsoppgavene man er tildelt kun for den forventede belønningens skyld. Det gjelder også for de

enkelte ansatte, da de over tid kan prestere svakere dersom man ikke får belønningen man forventer, og dette gjenspeiles av K4 som trekker frem følgende:

Altså, jeg har jo alltid vært en teamarbeider, så om det er meg som klarer det eller kollegaen min spiller ingen rolle, så lenge vi som team klarer det. Og jeg er litt redd for akkurat det i forhold til individuelle målinger som er veldig nå, så kan det risikere at det går på bekostning av teamet. Sånn at det blir at enhver er seg selv nærest, og det kan gå utover arbeidsmiljøet (K4, 2020).

Informanten forteller her om en bekymring for at ansatte potensielt kan fokusere mer på egne prestasjoner fremfor teamets samlede. Dette innebærer at ansatte i økende grad fokuserer på ytre motivasjonsfaktorer når det kommer til å levere individuelle resultater. Dette kan da påvirke ansatte som motiveres av kollektive prestasjoner, da de kan oppleve at motivasjonen svekkes når kollegaene ikke deler denne oppfatningen. Likevel er den generelle oppfatningen blant informantene at det er kunderelasjonen som har mest å si for motivasjonen, noe vi anser som en indre motivasjonsfaktor. Dette kommer tydelig frem hos de aller fleste gjennom intervjuene. Ettersom Kaufmann og Kaufmann (2009) anser indre motivasjon som sunnere enn ytre, vil det dermed kunne være positivt for banken sin totale effektivitet og ytelse at det virker som om det er de indre motivasjonsfaktorene som hovedsakelig påvirker de ansatte.

4.3.4 Jobbkarakteristika-modellen

Jobbkarakteristika-modellen tar utgangspunkt i fem sentrale kjennetegn som påvirker menneskers jobbtrivsel. Disse kjennetegnene påvirker igjen tre kritiske psykologiske tilstander. Dette har igjen betydning for de ansattes indre motivasjon, ytelse, trivsel og tilstedeværelse på jobb. I den følgende delen vil det legges mest vekt på de tre første kjennetegnene, ettersom disse vurderes som mest relevante for vårt datamateriale.

Det er interessant å undersøke hvorvidt digitalisering har påvirket ferdighetsvariasjon. Dette gjelder spesielt med hensyn til om ansatte har måtte bruke nye ferdigheter og om de har fått en mer variert arbeidshverdag enn de hadde før digitaliseringen. I intervjuet med K4 diskuterte vi at digitalisering fører til mindre variasjon i arbeidsoppgaver for kunderådgivere i banker. K4 mener at det heller fører til mer variasjon i form av nye krav til kompetanse på andre områder: «[...] fremdeles så tror jeg egentlig ikke det, for kundene trenger fremdeles råd fra en rådgiver. Også kundene er ikke så drevne i forskjellige ting at rådgiveren vil miste sin rolle enda tror jeg. Det tror jeg ikke» (K4, 2020). Dette taler for at ansatte har måtte ta i bruk andre ferdigheter de ikke hadde bruk for tidligere. Videre presiserer K3 viktigheten av variasjon i arbeidshverdagen slik: «Kjenner i hvert fall på meg selv at om jeg skal holde på med en ting en hel dag, og ikke får unnagjort ting etter hvert som det kommer, vil det drepe motivasjonen veldig» (K3, 2020). K3 og K4 sine uttalelser taler dermed for at

digitaliseringen har ført til økt ferdighetsvariasjon, og at frafallet av varierte arbeidsoppgaver kan være skadelig for motivasjonen. En slik variasjon i ferdigheter kan bidra til at man opplever arbeidet man gjennomfører som meningsfullt.

Oppgavens betydning sier noe om hvilken påvirkning arbeidet har på andre mennesker. For bankansatte vil dette være å gi rådgivning til kundene ved å bruke kompetansen de har til rådighet. Den tidligere nevnte uttalelsen til K1 er også relevant her: «[...] det å kunne gi gode råd og ha god kompetanse på bolig, bil og sparing. Det gir meg en god følelse og en meningsfull hverdag» (K1, 2020). Svaret illustrerer at det å kunne bistå kundene med kompetanse på ulike områder fører til en mer meningsfull arbeidshverdag. Ettersom flere informanter, deriblant K1 og K2, uttrykte at stadig flere digitale og selvbetjente kunder går på bekostning av den fysiske kundedialogen, er det interessant å undersøke om K1 opplever at dette har redusert kundens behov for økonomisk rådgivning. I så fall kan dette ha negativ påvirkning på opplevelsen av arbeidet som meningsfullt. K1 er tydelig på at dette ikke er tilfelle: «kunder blir ikke bedre på økonomi av at de kan sitte hjemme og fylle ut en lånesak selv» (K1, 2020). Kundene har altså fremdeles behov for rådgiverens faglige kompetanse, noe som taler for at digitaliseringen ikke har hatt en utslagsgivende effekt på arbeidsoppgavenes påvirkning på kundene.

Oppgavens identitet forteller hvorvidt den ansatte utfører et helt eller deler av et arbeid. Ved flere tilfeller uttrykte informantene at oppgaver blir løst på tvers av avdelinger. Som modellen indikerer kan det å utføre deler av et arbeid, fremfor et helhetlig, slå negativt ut på hvorvidt den ansatte opplever arbeidet som meningsfullt. B nevner følgende:

[...] for det er jo enkelte ting vi ikke kan gjøre eller ikke har kunnskap på, så da sender vi videre til andre avdelinger. Det går jo litt på arbeidsinndeling, i og med at vi har kunder inn hele tiden og det er ikke sikkert jeg har tid til å gjøre etterarbeidet. (B, 2020)

Her kommer det frem at det hyppig kommer kunder innom med et problem, men at man ikke alltid har tid til å fikse hele problemet selv, og det da sendes videre til andre avdelinger. Utsagnet taler dermed for at dette kan påvirke motivasjon og ytelse negativt, da man må sende problemet videre og ikke får fullført med kunden. Dette kan føre til at man opplever arbeidet som mindre meningsfullt, ettersom man gjerne vil hjelpe kunden der og da.

Vi har valgt å slå sammen de siste to kjennetegnene, autonomi og tilbakemelding, da det foreligger for lite empiri i vårt datamateriale rundt disse to kjennetegnene til å foreta en tilstrekkelig analyse av begge. Modellen legger til grunn at tilbakemeldinger dreier seg om ledelsens tilbakemeldinger til de

ansatte. Derimot er det vår vurdering at det i digitale endringsprosesser er vel så viktig at de ansatte kan gi tilbakemeldinger til ledelsen, ettersom slike prosesser er drevet frem fra sentralt hold. Dette knyttes også til kjennetegnet autonomi, som handler om den ansattes påvirkning på utfallet av arbeidet. Informantene har gitt uttrykk for at de har standardiserte måter å løse arbeidsoppgavene sine på, som innebærer at like arbeidsoppgaver utføres på lik måte i hele organisasjonen. Derfor undersøkte vi om de kan bestemme eller påvirke hvordan digitale endringer og oppgaver utføres. K4 fortalte at de har et system for å sende inn forslag: «Vi kan komme med innspill, det kan vi jo. Vi har en forbedringskasse eller en forslagskasse, hvor vi kan legge inn forslag til forbedringer på ting og tang. Så vi kan jo faktisk påvirke.» (K4, 2020). En slik ordning vurderes som positiv for de ansattes autonomi, da den bidrar til at hver ansatt får påvirke hvordan arbeidet utføres. K2 deler denne oppfatningen, men presiserer at påvirkningen er større når flere kommer med tilsvarende forslag: «Joda, til en viss grad så blir man hørt. Spesielt hvis det er flere som kommer med samme tilbakemeldingen. Man blir hørt, det blir feil å si noe annet» (K2, 2020). Det er verdt å legge til at banker ofte er relativt store organisasjoner, og er svært regulerte av lover og forskrifter. Dette er forklarende for hvorfor oppgavene som utføres, og måten de utføres på, er relativt standardiserte i forhold til i andre bransjer.

Jobbkarakteristika-modellen bunner ut i at kjennetegnernes påvirkning på de psykologiske tilstandene har utslag i arbeidsmotivasjon, ytelse i arbeidet, tilfredshet og fravær og turnover. Når det gjelder sistnevnte, ga utvalget få indikatorer på hvordan fravær og turnover har blitt påvirket av digitalisering. Derimot har utvalget gitt uttrykk for at nye digitale områder innenfor kompetanse og rådgivning har hatt positiv påvirkning på både motivasjon og ytelse, da dette har styrket både ferdighetsvariasjon og oppgavens betydning. K1 presiserte på den andre siden at distansen mellom kunde og rådgiver har økt, noe som taler for at digitalisering også kan ha negativ påvirkning på motivasjon og ytelse. Når det gjelder oppgavens identitet, nevnte B at stor pågang av kunder fører til at flere saker sendes videre for å bli fullført av andre avdelinger. I slike tilfeller vil oppgaveidentiteten og således opplevd mening i arbeidet svekkes, noe som kan ha negativ effekt på arbeidstilfredshet. Ordningene der de ansatte kan komme med forslag og tilbakemeldinger, som K4 fortalte om, styrker de ansattes autonomi, og bidrar på denne måten positivt til motivasjon, ytelse og tilfredshet. Imidlertid vurderes K2 sitt utsagn om at mange må komme med samme tilbakemelding for å oppnå effekt som en svakhet ved ordningen. Dette kan nemlig føre til at enkeltindivider føler at de ikke blir hørt, noe som tenkelig er svekkende for arbeidstilfredshet. Totalt sett viser datamaterialet vårt at digitaliseringen har hatt en markant påvirkning på jobbkarakteristikaene, på både godt og vondt.

4.4 Reaksjon på sparebankens digitaliseringssatsing

Dette delkapittelet vil koble teori om reaksjoner til endring opp mot relevant datamateriale. Denne analysen vil videre legge grunnlaget for en senere diskusjon som skal svare på vårt tredje forskningsspørsmål.

Ut ifra vårt datamateriale ser vi at samtlige informanter er innforstått med at digitalisering er en nødvendighet for banken. Digitaliseringssatsingen oppfattes gjerne da som en *pålagt endring*, som igjen kan gjøre det lettere å ta endring inn over seg (Erlie, 1999). Med grunnlag i teori om endring, ble det stilt spørsmål til den enkelte respondents reaksjon til digitaliseringsprosessen, deres atferd i denne prosessen, samt den helhetlige oppfatningen av reaksjoner og atferd innad i sparebanken. Svarene vi har fått, sett i sammenheng med teori, har gitt oss en indikasjon på hvilken fase vi kan plassere informantene i «endringskurven». Fasene er som kjent; *benektelsesfasen*, *motstandsfasen*, *utforskningsfasen* og *tilslutningsfasen*. Med bakgrunn i tidligere forskning, antok vi at eventuelle negative reaksjoner til digitaliseringsprosessen ville kunne kategoriseres til *utforskningsfasen*. Dog er det viktig å presisere at reaksjoner er individuelle og at plasseringen i endringskurven derfor baseres på den individuelle atferd i digitaliseringsprosessen. Det er heller ikke gitt at man går gjennom de fire fasene i endringskurven kronologisk fra start til slutt.

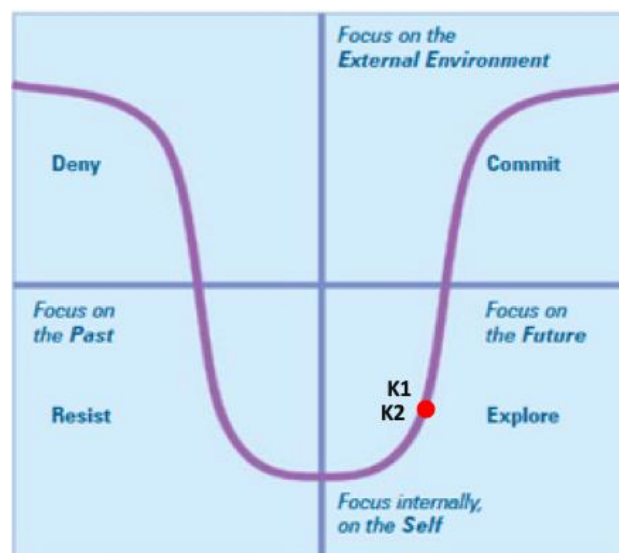
Da vi stilte informantene spørsmål knyttet til deres reaksjoner til sparebankens digitaliseringsprosess, viste deg seg at reaksjonene til digitaliseringen har vært varierte. K1 er tydelig i sin reaksjon, og sier følgende: «Reaksjonen min var litt preget av usikkerhet. Redd for å bare produsere kjedelige saker og miste kontakt med kundene» (K1, 2020). K1 gir også uttrykk for at endringen ikke bare oppfattes som negativ: «Man har lett for å bare se på det negative i stedet for mulighetene som kommer med endringen, og den har gitt veldig mange muligheter» (K1, 2020). K2 ytrer også en negativ reaksjon på grunn av den personlige usikkerheten digitaliseringsprosessen medfører. Imidlertid er K2 klar over at endringen gagnar sparebanken i stor grad:

Jeg har reagert positivt på alt som har med digitalisering å gjøre. Selv om man sitter på en slags redsel om at digitalisering skal ta over jobben min [...]. Enkelte ganger [hender det] at du er litt bakpå, med klørne på. (K2, 2020, red.anm.)

De resterende tre informantene har – ifølge vårt datamateriale – ikke uttrykt motstand mot sparebankens prosess, og de uttrykker forståelse og aksept for digitaliseringsprosessen. Dermed vil de bli kategorisert til et nivå av oppslutning. B sier blant annet at: «[...] Jeg er typen som synes at alle sånn ting er spennende, så min første tanke var positiv. At det kom til å være en nytte av det» (B, 2020). K4 gjengir også positive holdninger til sparebankens digitaliseringsprosess: «Jeg er generelt positiv til å lære nye ting og ser jo nytten av det, så jeg har ikke vært noe negativ» (K4, 2020). Den

siste informanten, K3, har en merkbar positiv innstilling til endringen og ser på det som en nødvendighet for banken: «[jeg] har vært utelukkende positiv hittil [...]. Digitalisering er helt nødvendig, og er man ikke endringsvillig, vil man havne bakpå og tape» (K3, 2020, red.anm.). Som nevnt i teorikapitlet, tar *endringskurven* utgangspunkt i at alle individer reagerer negativt på organisasjonsendringer. Det innebærer at vi ikke kan kategorisere informantene B, K3 og K4 i modellen. Vi finner heller ikke grunnlag til å tro at disse reaksjonene har endret seg fra negativ til positiv gjennom prosessen. Med andre ord har de vært positive fra starten av. Vi bemerker oss her begrensninger i modellen, da tre av fem informanter i vårt utvalg utelukkende bærer positive reaksjoner til digitaliseringsprosessen. Det vil da være fruktbart å anvende teori om oppslutning for å kategorisere nivåer av oppslutning.

Reaksjonene til K1 og K2 blir kategorisert til *utforskningsfasen*. Det som kjennetegner denne fasen er at den endringsberørte starter å fokusere på fremtiden kontra fortiden før digitaliseringsprosessen. I vårt tilfelle vil da en endringsberørt begynne å se nytten digitaliseringsprosessen har medført. Dog vil det eksistere usikkerhet og redsel for egen fremtid, med grobunn i uforutsigbarheten som kommer av organisasjonsendringer (Jacobsen, 2018). Disse særtrekkene er noe vi tydelig finner igjen i utsagnene til K1 og K2 som ble sitert ovenfor. K1 uttaler også at: «man ser gjerne bare det negative i starten» (K1, 2020). Dette utsagnet kjennetegnes *motstandsfasen*, noe som tyder på at K1 har beveget seg fra denne fasen og videre til *utforskningsfasen*.



Figur 4 Plassering av informanter i endringskurven

Vi ser i *endringskurven* at ingen av informantene med negative reaksjoner befinner seg i *benektelsesfasen*, *motstandsfasen* eller *tilslutningsfasen*. De resterende tre informantene blir som påpekt utelatt av modellen, da de har reagert på en måte som gjør at vi ikke kan plassere de i

endringskurven. Vi kan med dette bekrefte vår antagelse om at de eventuelle negative reaksjonene til sparebankens digitaliseringsprosess ville kunne kategoriseres i *utforskningsfasen*.

Basert på informasjon gitt om endringsprosessen, posisjon i endringskurven sammen med informantenes utsagn om motstand og oppslutning, vil vi videre kartlegge hvilke atferder informantene har møtt digitaliseringsprosessen med.

4.4.1 Atferd

Informantenes utsagn om endring, deres reaksjon samt ytringer og innsats, har gitt oss grunnlag til å analysere og kartlegge informantenes atferd i forbindelse med digitaliseringsprosessen. Basert på dette vil informantene bli gruppert ut ifra deres atferd i kategoriene motstand eller oppslutning. Posisjonen i *endringskurven* vil kategorisere informantene K1 og K2 til et av motstandsnivåene. Det er dermed også innlysende at informantene B, K3 og K4 vil kunne kategoriseres til et nivå av oppslutning. Det er her viktig å presisere at ikke alle nivåer for oppslutning nødvendigvis bidrar til digitaliseringsprosessen. Dette vil utdypes nøyere i de neste avsnittene.

4.4.1.1 Motstand

Som nevnt i teorikapittelet fordeler intensiteten i motstand mot endring seg over fire nivåer; apati/likegyldighet, passiv motstand, aktiv motstand og aggressiv motstand. Videre skal vi analysere motstandsnivåene i informantgruppen med negative reaksjoner til digitaliseringsprosessen.

Ved motstandsnivået apati/likegyldighet ville informanten fortsatt som før og stille seg likegyldig til hele digitaliseringsprosessen. Vårt datamateriale viser til at ingen av informantene har denne tilnærmingen til digitaliseringsprosessen. Dette blir også underbygget med utsagnene i neste avsnitt der det bekreftes at informantene har omfangsrike meninger om digitaliseringsprosessen.

På det andre nivået for motstand, passiv motstand, vil motstand bli synlig i form av negative ytringer og man ser på endringen med kritiske øyne. Som nevnt i kapittel 4.3.2, trekker K2 frem negative aspekter ved implementeringen av de nye digitale arbeidsmetodene, da informanten er av den oppfatning at de har virket mot sin hensikt og at kunderådgiverne på generelt grunnlag har fått flere plattformer å forholde seg til:

[...] Hensikten med CRM var at vi skulle ha mye mindre tasting [...] men det har jo blitt det motsatte. Det har blitt enormt mye tasting. [...] Igjen, vi har lansert et nytt system, og sitter og jobber på to-tre plattformer. Så ja, det har blitt litt enklere kanskje, men ikke nødvendigvis mer effektivt nei. (K2, 2020)

K1 trekker også frem de samme negative sidene ved CRM som K2 gjorde, men legger til at digitalisering har medført at man må gjøre flere oppgaver samtidig i møte med kunder. Informanten betrakter dette ekstraarbeidet som negativt:

Det har blitt mer tasting og trykking og registrering, siden man må endre arbeidsmønstre på noen områder. [...] I CRM skal man logge samtidig som man snakker med kunden, og det er en utfordring. Dette kan gjøre at man får mer å gjøre, noe som kan gjøre deg negativ. (K1, 2020)

Den passive formen for motstand trer også frem når endringene berører hverdagen på arbeidsplassen. Digitaliseringssatsingen til sparebanken har medført at kunderådgivere får nye arbeidsoppgaver. Både K1 og K2 uttaler at enkelte arbeidsoppgaver de utfører like gjerne kunne blitt gjort av andre avdelinger: «Man opplever at enkelte arbeidsoppgaver bør gjøres andre steder enn der man gjør de selv. Vi som er kunderådgiver ønsker å fristille noen oppgaver som vi føler andre avdelinger kan gjøre» (K1, 2020). B har også gjort seg oppmerksom på de forskjellige meningene om hvordan arbeidsoppgavene i sparebanken skal fordeles: «Jeg synes det er en effektiv måte å jobbe på, men jeg vet det er forskjellige meninger innad i bedriften om arbeidsfordeling og bruk av systemer» (B, 2020).

K1 presenterer et paradoks som kommer av digitaliseringssatsingen. Dette kan tyde på at K1 uttrykker en viss usikkerhet i sparebankens grad av satsning: «Hvis vi blir veldig digitale, hvorfor skal kundene velge oss over DNB [dersom] vi mister fortrinnet med service, dialog og nærhet?» (K1, 2020, red.anm.). Slike kritiske spørsmål er sterkt sammenføyret med motstand. Det er viktig å poengtere at motstand mot endring ikke alltid behøver å være negativt. Jacobsen (2018) presiserer at motstand kan utspille seg som et engasjement da den endringsberørte ønsker å kunne påvirke positivt.

Det er vesentlig å presisere hvorfor motstanden ikke like gjerne kan kategoriseres til neste nivå, *aktiv motstand*. Her vil motstanden eskalere til at man ytrer seg utenfor organisasjonen, driver med demonstrasjoner og dermed blir motstanden tydeligere (Jacobsen, 2018). Vårt datamateriale konstaterer hverken disse eller sterkere former for motstand. Dermed utelukker vi også det siste motstandsnivået, *aggressiv motstand*.

Med bakgrunn i analysen av informantenes nivå av motstand finner vi i det empiriske materialet vårt grunnlag til å kategorisere informantene som vist i tabellen under:

Tabell 2: Kategorisering av motstandstyper

Motstandstype	Apati/likegyldighet	Passiv	Aktiv	Aggressiv
Informant		K1, K2		

4.4.1.2 Oppslutning

På lik linje med motstand, varierer også oppslutning i intensitet. Oppslutning varierer gjennom de tre nivåene: *nødvendighetsoppslutning*, *normativ oppslutning* og *affektiv oppslutning*. De tre informantene vi ikke kunne registrere i tabell 2 vil, som nevnt tidligere, kunne kategoriseres til et av oppslutningsnivåene.

En *nødvendighetsoppslutning* kommer frem når man godtar endringen fordi mulighetene for å utøve motstand innehar en stor risiko for personen og man vil dermed slutte seg til digitaliseringsprosessen (Jacobsen, 2018). Ut ifra vårt datamateriale finner vi ikke grunnlag som tilsier at noen har hatt denne formen for oppslutning.

Ved en *normativ oppslutning* vil informantene kunne slutte seg til digitaliseringsprosessen fordi de føler det er det rette å gjøre. Det kan føles ut som en forpliktelse å støtte endringen ved arbeidsplassen. Informant B viser til at digitalisering generelt er nyttig for sparebanken, men samtidig viser informanten at vedkommende tar del i endringen: «Jeg ser jo veldig nytten av at man kan få fortgang i ting og mer effektivt arbeid, men det er litt sånn at 'sånn skal det gjøres, vi får bare gjøre det sånn'» (B, 2020). B uttaler her at digitaliseringsprosessen er noe de må gjennom, og kan sammenlignes med en forpliktelse. Ved normativ oppslutning kan man være uenig med hele, eller deler av endringsinitiativet, og dermed ytre seg både positivt og negativt. Jacobsen (2018) påpeker at dette kan være tegn på at endringsberørte innerst inne er uenig med endringen. Selv om B er tydelig positiv til digitalisering, uttrykker informanten samtidig at noen av de nye måtene å arbeide på er vanskelig å forholde seg til. Vedkommende kaster også lys over at det blir negative synergieffekter av de nye arbeidsmåtene: «Vi blir jo målt på bruk av digitale verktøy. Når det da er litt kronglete og vanskelig å veilede kunden inn på det, så er det mange som velger å gjøre det på gamlemåten» (B, 2020).

K4 virker å vise tegn til samme atferd som B. K4 har også den oppfatningen av at digitalisering er noe de «må gjøre» og kan dermed sees på som en forpliktelse: «Altså nå er jeg en person som er utrolig positiv, jeg er positiv til både endringer og alt. Så jeg følte: 'okei dette er noe vi skal gjøre'» (K4, 2020). Vedkommende trekker også frem negative sider ved digitaliseringsprosessen, og stiller seg kritisk når sparebanken velger å endre på arbeidsmetoder som fungerer: «[...] også tenker jeg at det som har fungert, fungerer jo så fint, så hvorfor skal vi endre på det da?» (K4, 2020). B og K4 sin atferd støtter endringen, men viser også til noen negative sider. Engasjementet deres stopper der og de bidrar dermed ikke til å drive digitaliseringsprosessen fremover.

Disse kritiske utsagnene B og K4 ytrer til oss kan også sees i sammenheng med *passiv motstand*. Vi finner det imidlertid mer naturlig å kategorisere dem i normativ oppslutning, siden deres positive

innstilling var mer som en forpliktelse. Som Jacobsen (2018) også presiserer kan man være uenig med deler av endringsprosessen, og dermed komme med kritiske utsagn slik B og K4 gjør, selv om man har denne formen for oppslutning.

Ved en *affektiv* oppslutning slutter man opp om endringen fordi man tror resultatet vil være bra for både de ansatte og organisasjonen. K3 påpeker at digitalisering har medført økt kundetilfredshet og at tiltakene har gagnet sparebanken: «Min erfaring er at digitalisering fører til mer kundetilfredshet fordi ting går fortere, og man forventer at ting alltid skal gå fortere i morgen enn det gjør i dag. Derfor er [digitalisering] helt nødvendig for å overleve» (K3, 2020, red.anm.). K3 fremstiller også digitaliseringen som en stor nødvendighet for å kunne drive bank i fremtiden. Dette kan tolkes som at K3 ser på digitaliseringen som en *pålagt endring* og det kan dermed ha vært lettere å ta endringen inn over seg. Dette er imidlertid en sterk oppslutning og ansatte med denne typen vil, ifølge Jacobsens (2018), være med på å drive digitaliseringsprosessen fremover.

Med bakgrunn i analysen over, har vi valgt å kategorisere informantenes oppslutning om digitaliseringsprosessen som vist under. K1 og K2 kan ikke kategoriseres her på grunn av sin *passive motstand*.

Tabell 3: Kategorisering av oppslutningstyper

Oppslutningstype	Nødvendighet	Normativ	Affektiv
Informant		B, K4	K3

4.4.2 Årsaker til reaksjon

Kartlegging av årsaker til informantenes reaksjoner vil kunne hjelpe oss å forstå og forklare informantenes atferd i digitaliseringsprosessen. Vi skal se om årsakene til oppslutning kan forklares i; *faglig enighet, gevinst av personlig gode eller positiv endring i maktforhold*. Årsakene til motstand vil bli sett i sammenheng med; *faglig uenighet, frykten for det ukjente, tap av identitet, ekstraarbeid, tap av sosiale relasjoner, endring i maktforhold og psykologiske kontrakter*.

Ettersom vi kategoriserte B og K4 til *normativ oppslutning*, vil det som poengtert være en mulighet for at informantene kan være uenig til deler av eller hele digitaliseringsprosessen. Vi vil med det inkludere deres uenigheter og kritiske synspunkter, samt mulige årsaker til disse. Våre antagelser var at de mest fremtredende årsakene til eventuell motstand i sparebanken ville være *tap av identitet, ekstraarbeid og frykten for det ukjente*.

4.4.2.1 Faglig enighet og uenighet

Vi ser at faglig uenighet kan være en betydningsfull faktor som kan forklare hvorfor K1 og K2 velger å

reagere med motstand. Vi finner også grunnlag for å kategorisere K4 og B sine kritiske ytringer til denne årsaken.

Digitaliseringsprosessen har i stor grad endret *hvordan* man driver bank, og det er dermed sannsynlig at det oppstår faglige diskusjoner omkring dette. K1 trekker frem en negativ side ved at kunder nå enkelt kan signere lånedokumenter hjemme og at dette hemmer andre oppgaver kunderådgivere forventes å gjøre:

Hvis du ser på introduksjonen av elektronisk signering av lånedokumenter, så ble rådgiverne veldig skeptisk til at vi mistet det avsluttende kundemøtet, der vi kunne drive med mersalg. [...] da kunne vi selge livsforsikring og sånt. Den biten der føler vi at vi mistet [...]. (K1, 2020)

K1 gir også uttrykk for andre utfordringer som at kundene må være mer selvbetjente i for eksempel låneprosesser: «[...] det er mange ord og uttrykk, og jeg får ikke muligheten til å gi god veiledning gjennom løypene. Kundene får da ikke den hjelpen i starten som de trenger» (K1, 2020).

K2 meddeler i intervjuet at i prosessen med å lære kundene til å bli mer selvbetjente, tar de i bruk systemer og produkter som ikke er helt ferdige: «Jeg føler at vi av og til tester ting ut på kunden, og vi har ikke råd til å miste kunder på den testingen der» (K2, 2020). K2 uttrykker seg negativ til å drive opplæring av kunder med uferdige produkter og hevder at sparebanken kan risikere å miste deler av kundegrunnlag på grunn av dette.

Som nevnt tidligere, har B ytret seg negativt om bruken av prestasjonsmålinger i sparebanken: «Vi blir jo målt på bruk av digitale verktøy. Når det da er litt kronglete og vanskelig å veilede kunden inn på det, så er det mange som velger å gjøre det på gamlemåten» (B, 2020). K4 ser også negative trekk ved bruk av prestasjonsmålinger: «[...] det er så mye salgskrav og veldig mange andre krav. Du skal liksom følge alt og klare alle budsjetter[...]» (K4, 2020). I diskusjonen rundt oppnåelse av krav og budsjetter uttrykker K4:

Det jeg tenker i forhold til å jobbe i bank nå kontra da jeg begynte i banken i [...], er at det er en vanvittig reise vi har vært med på og at det er en kjempeforskjell. Jeg skal være så ærlig å si at hvis jeg hadde vært ung i dag, så er det ikke sikkert jeg hadde begynt i bank [...]. (K4, 2020)

Vi ser dermed at det kan være betydelige uenigheter knyttet til prestasjonsmålinger og at det påvirker de ansatte i banken. B er også kritisk til ytterligere faglige aspekter og ser at digitaliseringen hemmer sparebanken i møtet med sine eldre kunder: «[...] eldre kunder som sliter med mobilbank, nettbank, osv. Mange eldre ser fremdeles verdien i å møte opp fysisk. Det er viktig å møte alle kunder, og ikke bare de unge» (B, 2020).

K3 uttrykker: «[jeg] har vært utelukkende positiv hittil [...]. Digitalisering er helt nødvendig, og er man ikke endringsvillig, vil man havne bakpå og tape» (K3, 2020, red.anm.). Her vises en enighet om

at endringen er viktig å gjennomføre, og at sparebankens fremgangsmåte ved den digitale satsingen er fornuftig og troverdig. Dette illustrerer at det foreligger en *faglig enighet* mellom K3 og sparebankens digitaliseringstiltak.

4.4.2.2 Frykten for det ukjente

Som nevnt tidligere i dette delkapittelet, trakk K1 frem at prosessen har vært preget av usikkerhet og stiller seg selv spørsmålet: «Blir vi [kunderådgivere] overflødige?» (K1, 2020, red.anm.). Denne usikkerheten og mangel på klarhet kan gjøre det vanskelig for K1 å fokusere på fremtiden (Jacobsen, 2018). K2 er også kritisk til fremtiden til kunderådgivere og kjenner frykt for å bli erstattet av roboter: «Ja, jeg tror at [det å bli erstattet av roboter] er noe alle som jobber som kunderådgivere tenker på» (K2, 2020, red.anm.).

4.4.2.3 Tap av identitet

Individens identitet kan være knyttet til arbeidsoppgavene som gjøres i sparebanken, som kjent har disse oppgavene blitt endret (Jacobsen, 2018). Dermed kan digitalisering medføre tap av identitet, noe K1 trekker frem: «Roboter og maskiner gir litt utfordringer, elektronikken overtar mer og mer av arbeidsoppgavene våre. [Kunderådgivere] kan bli overflødige [...]» (K1, 2020, red.anm.). K1 oppgir også en redsel knyttet til fremtiden i sine arbeidsoppgaver: «[...] [Jeg var] redd for å bare produsere kjedelige saker» (K1, 2020, red.anm.). K2 sin redsel for at kunderådgivere sine oppgaver kan bli erstattet av roboter, omtalt i 4.4.2.2, kan også tenkes å være en form for tap av identitet. Som poengtert, er arbeidsoppgaver knyttet til individens identitet og dermed kan dette identitetstapet være en årsak til K1 og K2 sin motstandsattferd.

4.4.2.4 Ekstraarbeid

Tidligere i kategoriseringen av *atferd* ble K1 sin misnøye med CRM-systemet introdusert:

Det har blitt mer tasting og trykking og registrering, siden man må endre arbeidsmønstre på noen områder. [...] I CRM skal man logge samtidig som man snakker med kunden, og det er en utfordring. Dette kan gjøre at man får mer å gjøre, noe som kan gjøre deg negativ. (K1, 2020)

Det viste seg at K2 også følte en misnøye ved dette systemet:

[...] Hensikten med CRM var at vi skulle ha mye mindre tasting [...] men det har jo blitt det motsatte. Det har blitt enormt mye tasting. [...] Igjen, vi har lansert et nytt system, og sitter og jobber på to-tre plattformer. Så ja, det har blitt litt enklere kanskje, men ikke nødvendigvis mer effektivt nei. (K2, 2020)

Denne misnøyen har sin grobunn i ekstraarbeid, og krav om ekstra innsats kan møtes med motstand (Jacobsen, 2018). Begge informantene opplever belastninger i møte med kunder. Dette kommer av loggføringen man må gjøre i CRM, samtidig som man imøtekommer kunden slik kunderådgiverne ønsker.

4.4.2.5 Sosiale relasjoner

K1 har påpekt at digitaliseringsprosessen sparebanken har vært gjennom har medført at kundene blir mer selvbetjente. Jacobsen (2018) påpeker at sosiale relasjoner kan gjøre jobben meningsfylt. K1 uttrykker et savn overfor den relasjonen man bygger ved å fysisk møte kundene: «[...] jeg er redd at på sikt vil relasjonen du oppnår når du har samtale med kundene, vil forsvinne litt granne» (K1, 2020). Som nevnt i 4.3.1 motiveres også K2 av kunderelasjonen, og reagerer derfor negativt på å miste denne: «[...] Og da blir det en utfordring at jeg ikke ser kundene så mye lenger, og vi føler at vi ikke alltid får den sterke relasjonen til kunden» (K2, 2020). K2 legger også til at digitaliseringen har hatt negativ påvirkning for kundedialogen, som informanten anser som svært viktig: «[...] så digitaliseringen kan ødelegge litt for den gode kundedialogen» (K2, 2020). Dette kan også knyttes opp mot *faglig uenighet* ettersom digitaliseringen hemmer kunderådgiverens oppgaver som blant annet å følge opp kundene, som er en av sparebankens store inntektskilder.

I tabellen på neste side ser man en oppsummering av de ulike årsakene som kan være aktuelle for å forklare atferd og reaksjon til digitaliseringsprosessen i den angjeldende sparebanken. Blant de som viser motstand til sparebankens digitaliseringsprosess antar vi at K1 og K2 sin motstand har bakgrunn i de samme årsakene. I gruppen med *normativ* oppslutning er det også presentert hvilke eventuelle årsaker som kan forklare deres små tegn av motstand til digitaliseringsprosessen. I vår analyse har vi ikke funnet noe som tyder på at *tap/gevinst av personlig gode, psykologiske kontrakter og endring i maktforhold* er årsaker til informantenes oppslutning og motstand.

En antagelse var at frykten for det ukjente, tap av identitet og ekstraarbeid ville være fremtredende dersom informantene viste tegn til motstand til digitaliseringsprosessen. Av tabellen ser man at antagelsene våre var riktige. Imidlertid ser vi at *faglig uenighet* kan være en mer betydelig årsak til motstand enn først antatt. Sosiale relasjoner er også mer fremtredende enn det vi trodde med utgangspunkt i andre digitaliseringsprosesser i bankbransjen.

Tabell 4: Oppsummering av årsaker til reaksjon

Informant/Årsak	Passiv motstand		Affektiv oppslutning	Normativ oppslutning	
	K1	K2	K3	B	K4
Faglig enighet og faglig uenighet	x	x	x	x	x
Frykten for det ukjente	x	x			
Tap eller gevinst av personlig gode					
Tap av identitet	x	x			
Ekstraarbeid	x	x			
Sosiale relasjoner	x	x			
Psykologiske kontrakter					
Positiv eller negativ endring i maktforhold					

5. Diskusjon

I dette kapittelet vil de mest sentrale funnene diskuteres i henhold til det teoretiske rammeverket. Dette vil bidra til en dypere forståelse av vårt empiriske materiale, og dermed hjelpe oss med å besvare oppgavens forsknings spørsmål og overordnede problemstilling:

Hvordan har digitalisering påvirket bankansattes arbeidshverdag?

5.1 Involvering

Funnene fra dybdeintervjuene indikerer at en god informasjonsflyt gjennom digitaliseringsprosessen, har sørget for å forenkle og effektivisere implementering av de digitale verktøyene hos de ansatte. Denne opplevelsen mener vi kan sees i sammenheng med at det har foreligget en høy grad av kommunikasjon mellom de ansatte og ledelsen. Dette er i takt med Jacobsen og Thorsvik (2014) sitt utsagn om at den nødvendige informasjonen kun kommer frem dersom kommunikasjonen i organisasjonen fungerer tilfredsstillende.

Det forekommer av det teoretiske rammeverket at effektiv kommunikasjon forutsetter at valg av kommunikasjonskanal passer til budskapet som skal formidles (Jacobsen & Thorsvik, 2014). I våre funn kommer det frem at ledelsen sitt valg av kommunikasjonskanal i stor grad har vært tilstrekkelig, men at det også til tider ikke har passet. En interessant observasjon her er at det uttrykkes tilfredsstillende ved kanaler der det er fysisk deltakelse, og misnøye relatert til lange, skriftlige formidlinger. Dette kan være den forklarende faktoren til at samtlige informanter uansett alder og ansiennitet trekker frem fysisk opplæring i grupper og én-til-én som de mest positive og effektive tiltakene. En annen forklaringsfaktor for at fysisk opplæring foretrekkes kan være at det er mer engasjerende, siden man her direkte inkluderes og får mulighet til å komme med tilbakemelding om endringen.

Ifølge Erlie (1999) er det fundamentalt at det foreligger en god toveiskommunikasjon gjennom endringene slik at de berørte kan komme med innspill. Det forekommer av våre funn at ledelsen fysisk involverer seg og er lydhøre for innspill fra de ansatte tidlig i implementeringen av de digitale verktøyene. Tiltak som dette er med på å danne en arena for meningsdannelse, da dette vil skape motiverte medarbeidere som ønsker å delta i endringsprosessen (Karp, 2014). At det tilrettelegges for en slik arena mener vi har vært avgjørende for at selv de minst digitalt anlagte får endringen under fingrene. Spriket i digital kompetanse gjør at noen trenger mer informasjon og oppfølging enn andre, og at det tilbys tiltak som også passer disse kan være en forklarende faktor til at det har vært minimalt med konflikter gjennom prosessen.

5.2 Motivasjon og ytelse

Som det fremkommer av funnene i analysekapittelet, er utvalget mer motivert av indre enn ytre faktorer. Etter Deci og Ryan (2000a) sin teori om indre motivasjon innebærer dette at de ansatte motiveres av iboende interesser, der arbeidsoppgavene er belønning i seg selv, fremfor ytre insentiver som bonuser og frynsegoder. At kunderelasjonen er den fremste motivasjonsfaktoren for utvalget, vurderes som en indre motivasjon, da de ansatte gir uttrykk for at de ønsker å hjelpe kundene fordi de selv ønsker å gjøre det fremfor at de får belønninger for det. Det er her en interessant observasjon at kunderelasjonen som motivasjonsfaktor er uavhengig av alder og ansiennitet, da de aktuelle informantene både er unge og godt voksne, og har kort og lang fartstid i banknæringen. Dette underbygger Kaufmann og Kaufmann (2009) som hevder at indre motivasjon er sunnere og mer stabil over tid enn ytre, og at kunderelasjonen således er en motivasjonsfaktor som kan være viktig for den ansatte gjennom hele karrieren.

I funnene fant vi at digitalisering har hatt både negativ og positiv effekt på kunderelasjonen. Digitale løsninger har gjort kundene mer selvstendige, noe som har ført til en reduksjon i den fysiske kundekontakten. Kundene trenger ikke lenger å møte en kunderådgiver på kontoret for å opprette spareavtaler eller signere lånedokumenter, da digitalisering har ført til at kundene kan gjøre dette hjemmefra. To av kunderådgiverne uttrykker at de savner den fysiske kontakten som de tidligere hadde med kunden, noe som taler for en svekkelse av sosiale faktorer i Kaufmann og Kaufmanns (2009) definisjon av motivasjon. Derimot foreligger det også klare positive sider ved slike digitale løsninger. Oppgaver som tidligere tok lang tid å utføre har blitt sterkt effektivisert, noe som gir fornøyde kunder og en ny type opplevelser i kundedialogen. Informantene har gitt klart uttrykk for at de positive sidene ved digitale løsninger veier tyngre enn de negative, og at digitaliseringen totalt sett har hatt positive effekter på kunderelasjonen som motivasjonsfaktor.

I analysen av digitaliseringens påvirkning på indre motivasjon har vi lagt særskilt vekt på tre sentrale aspekter; (1) om det har ført til læring og utvikling, (2) om det har vært spennende og utfordrende, og (3) om de har opplevd glede og interesse. Informantene har vært tydelige på at de har tilegnet seg kunnskap ved innføring av nye digitale systemer, samtidig som det har vært kultur for å lære opp hverandre på arbeidsplassen. Spesielt de tre eldste informantene, K1, K2 og K4, synes at digitaliseringen har vært spennende, og de har heller sett på endringene som en utfordring enn en byrde. Når det gjelder glede og interesse, opplever informantene spesielt glede ved at digitalisering har gjort arbeidsoppgaver enklere. Som det fremgår i Einarsen et al. (2019) taler de nevnte funnene for at digitalisering har styrket de tre aspektene ved indre motivasjon. Derimot har informantene

fortalt om enkelte situasjoner der det har vært frustrerende å sette seg inn i nye systemer, noe som har hatt negative effekter på gleden og interessen ved arbeidshverdagen. Dette viser at digitalisering ikke bare har hatt positiv virkning. Ifølge datamaterialet er det likevel tydelig at digitaliseringen har hatt flere positive enn negative effekter på indre motivasjon.

Når det gjelder ytre motivasjon, har vi i analysedelen antatt at ansatte motiveres mest av materielle belønninger. Dette er i tråd med forskning på om materielle belønninger har mer verdi i seg selv (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Det foreligger derimot svært lite informasjon om dette i vårt datamateriale, og vi kan av den grunn ikke trekke noen bastante slutninger om dette. Ingen informanter nevner noe om materielle belønninger, noe som gir indikasjoner på at det ikke er tilrettelagt for slike typer belønninger når det kommer til digitalisering. Dette er positivt, ettersom Kohn (1993) har funnet at ytre motivasjonsfaktorer går på bekostning av indre motivasjon. Jacobsen (2018) støtter dette, og anfører at materielle belønninger i liten grad har effekt i endringsprosesser. Kohn (1993) understreker også at dersom man har forventninger om ytre belønning vil man prestere svakere enn om man ikke har noen forventninger om dette i det hele tatt. Det foreligger heller ingen informasjon i vårt datamateriale om at informantene har forventninger om fremtidige bonuser eller andre insentiver. Dette er også positivt, da det ikke vil være noen grunn til å redusere graden av ytelse. Våre funn viser at er det de symbolske belønningene som trekkes mest frem, og spesielt ordningen med superbrukere illustrerer dette. Ansatte som har status som superbruker har ansvar for å hjelpe kollegaer med systemer. Dette kan ses på som en symbolsk belønning i form av anerkjennelse gjennom mer ansvar, noe som ifølge Jacobsen og Thorsvik (2014) også kan være sterkt motiverende for de ansatte.

Hackman og Oldhams (1976) jobbkarakteristika-modell indikerer at dersom det er variasjon i ferdigheter, oppgaveidentitet og oppgaveviktighet, vil det føre til en mer meningsfull arbeidshverdag. Man trenger ikke ha høyt utslag på alle tre kjennetegnene for at man skal oppleve arbeidet som meningsfullt. Faktisk nevner Hackman (1980) at man kan score lavt på en eller to kjennetegn og likevel oppleve en meningsfull arbeidshverdag. Våre funn viser at det er både positive og negative aspekter som er med på å påvirke de ansatte når de er på jobb, og at det er noen kjennetegn som scorer høyere enn andre. Variasjon er viktig for de ansatte, og ved innføring av nye digitale systemer har de ansatte måtte utvikle nye ferdigheter for å kunne forstå og anvende disse løsningene. Dette har bidratt til økt ferdighetsvariasjon, og dermed en positiv påvirkning ved dette kjennetegnet. Når det gjelder de ansattes oppgaveviktighet, har digitaliseringen ført til at kundene kan gjøre mer selv. Likevel har de, som nevnt tidligere, fortsatt behov for økonomisk rådgivning. Digitaliseringen har dermed totalt sett hatt en liten påvirkning på kundefrådgivernes kjerneoppgaver, noe som betyr at arbeidet deres fortsatt påvirker andre mennesker. Videre kommer det frem i

analysekapittelet at det å sende kunder med problemer videre til andre avdelinger kan føre til en mindre meningsfull arbeidshverdag. Dette blir derimot ikke trukket frem som en sterkt negativ faktor i vårt datamateriale, noe som taler for at oppgavens identitet har blitt noe svekket, men ikke nok til at det er utslagsgivende på de ansattes arbeidshverdag. Basert på våre funn er ferdighetsvariasjon kjennetegnet som i størst grad påvirker informantenes opplevelse av å ha en meningsfull arbeidshverdag. Oppgaveviktighet og oppgaveidentitet er også viktige, men er i dette tilfellet mindre utslagsgivende.

5.3 Reaksjon til endring

Som det teoretiske rammeverket påpeker, vil endringsberørte med negative reaksjoner kunne kategoriseres i *endringskurven*. De vil bevege seg i ulikt tempo over tid, med utgangspunkt i deres reaksjon til endring. Tidspunktet for dybdeintervjuene viste oss dermed et øyeblikksbilde av informantenes plassering i kurven. Det er vesentlig å poengtere at dybdeintervjuene fant sted midt under situasjonen med COVID-19. Dette kan ha påvirket det nevnte øyeblikksbilde, ettersom informantene gjerne har måttet ta i bruk digitale verktøy i enda større grad på hjemmekontoret enn til vanlig. Funnene våre tilsier også at noen av informantene ikke kan plasseres i kurven, da deres øyeblikksbilde var utelukkende positivt. Vi gjorde oss oppmerksom på et funn her, som viser at den eldste i utvalget er blant en av de som reagerte positivt. Dette er et funn som ikke korrelerer med foreliggende forskning (se Guthu & Gravdahl, 2008; Aspøy & Andersen, 2015). Funnene våre antyder også at det er individuelle forskjeller i reaksjonene til digitaliseringsprosessen som sammenfaller med teorien. Ifølge Jacobsen (2018) kan dette tyde på at digitaliseringsprosessen har påvirket de endringsberørte ulikt, da to av informantene befinner seg i *utforskningsfasen* i endringskurven og de resterende tre har positive reaksjoner til digitaliseringsprosessen.

I henhold til Erlie og Greenberg (1999; 1997) kan individuelle forskjeller forklares med bakgrunn i hver enkeltes oppfatning av informasjon om prosessen og graden av involvering, opplæring og oppfølging. Vi har tidligere dratt slutninger om at samtlige informanter fant disse faktorene tilfredsstillende gjennom prosessen. Det er derfor rimelig å anta at de individuelle forskjellene ikke kan forklares i disse elementene. Dog kan disse forskjellene sees parallelt med at det er personlige forhold som påvirker forskjellene i reaksjoner.

I samsvar med Egerdal (2018) bemerker vi at informantene i *utforskningsfasen* prøver å finne ut av hvordan digitalisering kommer til å påvirke både personlige- og jobbmessige forhold. Vi bemerker oss også at informantene i denne fasen er i en aldersgruppe som gjerne reagerer negativt på både endring og digitalisering. Informantene forkynner en redsel og usikkerhet tilknyttet fremtiden til

både ansettelsesforhold og arbeidsoppgaver. Denne overhengende rådløsheten hos informantene er en mulig hindring i å implementere digitaliseringsprosessen fullstendig. Det kan sees på som en avgjørende faktor for hvorfor informantene ikke har beveget seg videre til *tilslutningsfasen*. Dog kan faktorene *informasjon og graden av involvering, opplæring og oppfølging* ha støttet informantene gjennom de foregående fasene i kurven.

Det faktum at samtlige informanter oppfatter digitaliseringsprosessen som en *pålagt endring* kan ha hjulpet dem i møtet med å forstå hvorfor digitaliseringsprosessen blir gjennomført. Da dette er noe store deler av bankbransjen vil gjennomføre, er man nødt til å forholde seg til dagens situasjon eller forlate bransjen. Funnene våre tilsier ikke at informantene er opphengt i fortiden. Dermed sammenfaller funnene med Erlie (1999) som antyder at endringsberørte med et pålagt synspunkt på endring, finner det lite hensiktsmessig å fokusere på fortiden.

5.4 Atferd

Funnene våre viser til både motstand og oppslutning til digitaliseringsprosessen. Både Erlie og Jacobsen (1999; 2018) påpeker at dette er en naturlig omstendighet, ettersom sparebanken består av enkeltindivider, og det er varierende hvordan organisasjonsendringer påvirker den enkelte.

Det som er interessant med at vi finner oppslutning rundt endringen, er at slike digitaliseringsprosesser ofte medfører reduserte årsverk (Heinänen & Fugledalen, 2017). Deler av arbeidsoppgavene til de ulike stillingene i vårt utvalg blir, som gjort kjent i oppgaven, overlatt til roboter og maskiner. Det er da sannsynlig at man slutter opp om en prosess, som senere muligens fører med at man må forlate organisasjonen.

Ved analysen av datamaterialet kom vi frem til at det var en gruppe som kunne kategoriseres til å besitte en *normativ oppslutning* til sparebankens digitaliseringsprosess. Dette er en relativ svak form for oppslutning, som ikke vil bidra med progresjon i prosessen. Denne karakteristikken samsvarer med vårt datamateriale, der vi ikke finner tegn til at informantene bidrar til å drive prosessen fremover. Funnene viser òg at denne gruppen ikke har utøvd noen form for tydelig motstand i møtet med digitaliseringen. Imidlertid rettet ikke disse respondentene kritikk til sparebanken i særlig stor grad, men til oss ytret denne gruppen snever kritikk mot sparebanken under intervjuene. Den uttalte kritikken kom i form av misnøye med prestasjonsmålinger og lav tilrettelegging for eldre kunder. Jacobsen (2018) påpeker at endringsberørte med denne formen for oppslutning like gjerne er uenig i deler av eller hele endringsinitiativet. Videre poengterer Jacobsen (2018) at endringsberørte da gjerne slutter opp om endringen fordi man ser få muligheter utenfor organisasjonen dersom man forlater den. Dermed er tydelig utøvelse av motstand et sjansespill. Det kan da tenkes at denne

gruppen velger å slutte opp om endringen, og dermed ikke viser sin misnøye i form av motstand. Denne atferden har tilknytninger til at man slutter opp om digitaliseringen som en nødvendighet for å ikke bli utsatt ved eventuelle kutt i årsverk.

I datamaterialet fant vi også *affektiv oppslutning*. Som nevnt, fant denne informanten målbare ting motiverende. Dette står i sterk kontrast til gruppen med normativ oppslutning, der mye tyder på at prestasjonsmålinger er et irritasjonsmoment, og kan dermed være en faktor for motstand. Imidlertid vil informanten med *affektiv oppslutning* være en sterk bidragsyter til digitaliseringsprosessen. Informanten med *affektiv oppslutning* er i en alder som vanligvis ikke har store utfordringer i møtet med digitalisering. Det er dermed rimelig å anta at denne informanten kun ser nytte av digitalisering, og ikke føler seg truet.

I den grad det ble uttrykt motstand blant våre respondenter, kunne vi samle de i kategorien *passiv motstand*. Som nevnt, tilsier denne gruppens alder mer motstand i møte med digitalisering (Guthu & Gravdahl, 2008; Aspøy & Andersen, 2015). Funnene våre viser til at motstanden er passiv og skjer i kulissene. Det er viktig å påpeke at dette kan være den mest alvorlige formen for motstand, da den innebærer deling av meninger og kritiske ytringer i det skjulte (Jacobsen, 2018). Imidlertid finner vi ikke grunnlag for å tro at deres engasjement vil eskalere til høyere nivåer av motstand. Videre påpekes det av Jacobsen (2018) at slik motstand er vanskelig å oppdage. Dette kan være en forklaring på at store deler av informantene opplever lite konflikter og uoverensstemmelser ettersom dette skjer i det skjulte.

5.5 Årsaker til reaksjon

I resultatene fra analysen finner vi ingen årsaker til oppslutning som kan knyttes til den *normative oppslutningen*. Dette underbygger det faktum at dette er en svak oppslutning og at det da er en anstendig antagelse at de slutter opp om endringen som et behov. Imidlertid finner vi årsaker som kan knyttes til den *affektive oppslutningen*. Vårt datamateriale vitner om at det bare er *faglig enighet* som ligger til grunn for denne oppslutningen. Dette gir hold i informantens reaksjon. Hadde denne oppslutningen hatt drivkraft i gevinster i form av maktforhold eller personlige goder, er det ikke nødvendigvis gitt at man mener digitaliseringsprosessen er riktig (Jacobsen, 2018).

Analysen vår viser en rekke årsaker til den *passive motstanden*. Vi finner at denne gruppen har de samme årsakene til sin reaksjon. Dersom en reaksjon har bakgrunn i mange årsaker, er det tenkelig at denne prosessen har vært omfattende for denne gruppen. Imidlertid er summen av påvirkning digitalisering har hatt, ikke stor nok til å skape større motstand.

6. Konklusjon

Vi har i denne oppgaven gjennomført en analyse for å kunne svare på den overordnede problemstillingen; *hvordan har digitalisering påvirket bankansattes arbeidshverdag*. Vi har tatt utgangspunkt i en åpen formulering av problemstillingen vår, og denne besvares ved hjelp av følgende tre forskningsspørsmål:

1. Hvordan har ledelsen tilrettelagt for digitale endringer?
2. Hvordan påvirker digitalisering bankansattes motivasjon og ytelse?
3. Hvilke årsaker driver frem ulike reaksjoner til digitalisering?

Forskningsspørsmål 1

Variasjon i digital kompetanse spiller en avgjørende rolle for hvor mottakelig man er for digitalisering. Våre funn, sett i sammenheng med teori om endringsledelse, viser at det er gjort en rekke tiltak på ledelsesnivå for å imøtekomme forskjellen i personlige forutsetninger. Vi ser blant annet at ledelsen har tilrettelagt for god informasjonsflyt gjennom stor suksess i valg av kommunikasjonskanaler og involvering av ansatte. Dette har åpnet opp for en arena for meningsdannelse der de ansatte engasjeres og har hatt mulighet til å komme med innspill. Dette har resultert i motivasjon til å delta i endringsprosessen samt redusert de negative påvirkningene og usikkerheten som endringer gjerne medfører.

Forskningsspørsmål 2

Basert på vårt empiriske datamateriale har digitaliseringen primært hatt en positiv påvirkning på de bankansattes motivasjon og ytelse. Oppgaver som før måtte gjøres manuelt, gjennomføres nå mer effektivt ved hjelp av digitale verktøy. Som følge av dette, har sparebankens kunder blitt mer selvstendige. Dette har resultert i fornøyde kunder, men også redusert fysisk kontakt med kundene. Denne reduksjonen har gitt noe negativt utslag i de ansattes indre motivasjon, ettersom majoriteten av utvalget ser på kunderelasjonen som det mest motiverende i arbeidshverdagen. Likevel forekommer det i våre funn at digitaliseringen har hatt langt flere positive effekter på den indre motivasjonen. Når det kommer til ytre motivasjon, er symbolske belønninger en fremtredende faktor, da det kommer frem at det ikke er tilrettelagt for materielle belønninger i sparebanken når det kommer til digitaliseringsprosessen.

Forskningsspørsmål 3

Datamaterialet vårt vitner om både oppslutning og motstand til digitalisering. Motstanden er passiv, som medfører at meningsdelingen skjer i det skjulte. Imidlertid finner vi ikke grunnlag til å tro at motstanden vil eskalere til et høyere nivå, ettersom de mest omfattende endringene allerede er gjennomført. Funnene indikerer at det er relativt mange årsaker til nevnt motstand. Dette viser at digitalisering påvirker motstandsgruppen i betydelig grad.

Oppslutning om digitalisering kan på den ene siden sees på som en nødvendighet for å verne om sin posisjon i sparebanken, og på den andre siden, en tro på at dette er fundamentalt for sparebanken som helhet. Våre funn viser at dersom man har en *affektiv oppslutning* vil man i stor grad fortsette som før og ikke bli negativt påvirket av digitalisering. Ved en *normativ oppslutning* adopteres endringen fordi man ikke vil ytre seg negativt for å ikke sette seg selv i et dårlig lys. Digitaliseringen vil da påvirke arbeidshverdagen negativt, dersom man ikke klarer å akseptere endringene den medfører. Våre funn viser dermed store variasjoner i hvordan mennesker reagerer på digitale endringstiltak.

Svar på problemstilling

De overnevnte forskningsspørsmålene gir oss utgangspunkt til å svare på vår overordnede problemstilling og resulterer til følgende konklusjon:

Digitalisering har resultert i en mer effektiv og motiverende arbeidshverdag. Likevel må det tas hensyn til at forhold som digitale forutsetninger, atferd og reaksjon, samt ledeshåndtering kan påvirke denne effektiviteten da digitalisering oppleves individuelt.

6.1 Videre forskning

Med bakgrunn i drøftelsen rundt oppgavens begrensninger, ser vi det relevant å ta utgangspunkt i mangel på lederstillinger i utvalget og situasjonen med COVID-19 ved fremleggelse av forslag til videre forskning.

Den opprinnelige tanken ved denne studien var å se på et helhetsbilde av digitalisering i sparebanken, der ledersperspektiv også skulle inkluderes. Da vi mener sparebanken har lykket med sine digitale endringstiltak, hadde det vært interessant å gjennomføre en studie med fokus på endringsstrategi og ledelsesstil, slik at man kan få lederens synspunkt gjennom prosessen.

Et annet forslag til videre forskning er å se på hvordan dagens situasjon med COVID-19 har påvirket ansattes holdning og ferdigheter til digitale verktøy. Situasjonen har gjort at selv de med negativ holdning ovenfor digitalisering har blitt tvunget til å ta i bruk og implementere de digitale systemene i sin arbeidshverdag. Det vil derfor være interessant å se om situasjonen har styrket eller svekket ansattes endringsvillighet.

Vi ser at den stadige utviklingen av digitale verktøy medfører et ytterligere behov for forskning på studiens tema. Fra våre litteratursøk vedrørende digitalisering i banknæringen finner vi at de fleste artiklene omhandler tradisjonelle sparebanker og tar i mindre grad for seg digitale banker. I lys av dette, mener vi at det ville være fruktbart å sammenligne implementering av endringstiltak og motivasjonsfaktor i en digital bank kontra tradisjonelle sparebanker, da det kan tenkes at det er ulike faktorer som spiller inn. Eksempelvis kan man undersøke om de ansatte i en digital bank motiveres mer av ytre motivasjonsfaktorer, da vi antar at de ikke oppnår samme kunderelasjon som i en tradisjonell bank.

Det er av vår oppfatning at variablene *alder* og *ansiennitet* hadde en mindre fremtredende rolle i datamaterialet enn det vi hadde antatt. Selv om det i enkelte tilfeller ser ut til å være en sammenheng mellom variablene og holdninger til digitalisering, vil ikke sammenhengen være tilstrekkelig til å generaliseres for den gjeldende sparebanken. En fremtidig studie kan da ta sikte på å utforske sammenhenger mellom alder og ansiennitet, og bankansattes holdninger til digitalisering, med et større utvalg og et potensielt større grunnlag for å generalisere.

7. Bibliografi

- Allen, J., Jimmieson, N. L., Bordia, P., & Irmer, B. E. (2007). *Uncertainty during organizational change: Managing perceptions through communication*. Journal of change management.
- AML. (2005). Hentet fra Arbeidsmiljøloven LOV-2005-06-17-62:
<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>
- Andersen, E., & Sannes, R. (2017, Juni). Hva er digitalisering? *Magma*, ss. 18-24. Hentet fra:
<https://www.magma.no/hva-er-digitalisering>
- Aas Askheim, O. G., & Grenness, T. (2000). *Fra tall til ord: kvalitativ metode i markedsforskning*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Aspøy, T. M., & Andersen, R. K. (2015). *Digital kompetanse i arbeidslivet*. Oslo: Fafo.
- Bektesevic, M., & Mathisen, B. S. (2019). *Kampen om å overleve*. Bergen.
- Berg, M. E. (1995). *Organisasjonsutvikling: metoder og tekniker*. Oslo: Cappelen akademisk forlag.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (2011). *Den samfunnsskapede virkelighet*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Borida, P., Hobman, E., Jones, E., Gallios, C., & Callan, V. J. (2004). *Uncertainty during organizational change: Types, consequences, and management strategies*. Journal of business and psychology.
- Casebedrift. (2019). *Årsrapport 2019*.
- Casebedrift. (u.d.). *Historia til sparebanken*. Hentet fra Sparebanken sogn og fjordane :
<https://www.ssf.no/om-oss/om-sparebanken-sogn-og-fjordane/historia-til-sparebanken/?fbclid=IwAR3sYbZlnKOGQihDn14BTe3gAnEQB9kyqvA72vUtoQywizm6s5xngxUX3Jc>
- Cuellar, A. (2015). *Å sanse når det ulmer*. Bergen: Diakonhjemmet Høgskole.
- De nasjonale forskningsetiske komiteene. (2016A, April 27). *A. Forskning, samfunn og etikk (1-4)*. Hentet fra Etikkom: <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Samfunnsvitenskap-jus-og-humaniora/a.-forskning-samfunn-og-etikk/>
- De nasjonale forskningsetiske komiteene. (2016B, April 27). *Hensyn til personer (5-18)*. Hentet fra Etikkom: <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Samfunnsvitenskap-jus-og-humaniora/b.-hensyn-til-personer-5---18/>
- Dennis, A. R., & Valacich, J. S. (1999). Beyond Media Richness: An Empirical Test of Media Synchronicity Theory. 48-57.
- Dennis, A. R., Fuller, R. M., & Valacich, J. S. (2008). *Media, Tasks, and Communication Processes: A Theory of Media Synchronicity*. MIS Quarterly.
- Diamond, M. A. (1986). *Resistance to change: A psychoanalytic critique of Argyris and Schon's contributions to organization theory and intervention*. Journal of Management Studies.
- Egerdal, Å. (2018). *HR-boka*. Oslo: Gyldendal.

- Einarsen, S. V., & Pedersen, H. (2017). *Håndtering av konflikter og trakassering i arbeidslivet - jus og psykologi*. Oslo: Gyldendal Akademisk .
- Einarsen, S. V., Martinsen, Ø. L., & Skogstad, A. (2019). *Organisasjon og ledelse*. Oslo: Gyldendal.
- Erlien, B. (1999). *Intern kommunikasjon, Planlegging og tilrettelegging*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Finans Norge. (2015, Mars 15). *Mobilbanken – den nye hverdagsbanken?* Hentet fra Finans Norge: <https://www.finansnorge.no/aktuelt/sporreundersokelser/dagligbankundersokelsen1/dagligbankundersokelsen-2015/mobilbanken--den-nye-hverdagsbanken/>
- Finans Norge. (2019, Juni 4). *Digitalisering og endrede kundepreferanser endrer kompetansebehovene*. Hentet fra Finans Norge: <https://www.finansnorge.no/aktuelt/nyheter/2019/06/digitalisering-og-endrede-kundepreferanser-er-endrer-kompetansebehovene/>
- Frimand-Anda, S. (2017, September 7). *100 bankfilialer kuttet siste året*. Hentet fra Finansfokus: <https://www.finansforbundet.no/finansfokus/2017/09/07/100-bankfilialer-kuttet-siste-aret/>
- Granerud, A. (2019). *Angstens betydning for noen fotballspillere i en norsk toppfotballklubb for herrer*. Notodden: Universitetet i Sørøst-Norge.
- Greenberg, J. (u.d.). *The quest for justice on the job*. Thousand Oak, California: SAGE publishing.
- Gripsrud, G., Olsson, U. H., & Silkoset, R. (2018). *Metode og dataanalyse*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Guthu, L., & Gravidahl, B. (2008). *Borger og bruker: En analyse av den norske befolknings digitale kompetanse*. Oslo: Vox.
- Hackman, R. J. (1980). Work redesign and motivation. *Professional psychology*, 11(3), ss. 445-455. doi: <https://doi.org/10.1037/0735-7028.11.3.445>
- Hammer, S. (2017, Oktober 2). *Ways of Knowing*. Hentet Mars 2020 fra Hammerblogg: <https://sveinhammer.blog/2017/10/02/ways-of-knowing/>
- Hassan, Z. (2018). *Digitalisering inom en bank*. Stockholm.
- Haugsvær, A., & Bersås, S. (2019). *Medarbeideres reaksjoner på robotisering: En casestudie av en norsk bank*. Bergen: Norge Handelshøyskole.
- Heggernes, T. A. (2018). *Digital forretningsforståelse: Fra store til små data*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Heinänen, K., & Fugledalen, T. (2017). *Endringsledelse i digitaliseringsprosjekter: en casestudie av SpareBank 1 Midt-Norge*. Trondheim: Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet.
- Helander, N., Okkonen, J., & Vuori, V. (2018). Digitalization in knowledge work: the dream of enhanced performance. *Cognition, Technology & Work*(21), ss. 237-252. doi:<https://doi.org/10.1007/s10111-018-0501-3>
- Hennestad, B. W., Revang, Ø., & Strønen, F. H. (2012). *Endringsledelse og ledelsesendring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D., & Thorsvik, J. (2014). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Jessup, L. M., & Valacich, J. S. (2006). *Information systems today*. Upper Saddle River, NJ: Pearson: Prentice Hall.
- Juliussen, L. S., & Wigstøl, J. (2018). *Digitalisering i bankbransjen*. Agder: Unviersitetet i Agder.
- Juneja, P. (u.d.). *Scott and Jaffe Change Model*. Hentet fra MSG Management Study Guide: <https://www.managementstudyguide.com/scott-and-jaffe-change-model.htm>
- Karp, T. (2014). *Endringer i organisasjoner : ideologi, teori og praksis*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk .
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kohn, A. (1993). Why Incentive Plans Cannot Work. Hentet fra http://study.huizhou.gov.cn/lessonnew/bdmpa/MPA-A15/contents/case/cas_008_01.pdf
- Lewis, L. K., & Seibold, D. R. (1998). *Reconceptualizing organizational change implementation as a communication problem: A review of literature and research agenda*. Annals of the International Communication Association.
- Lindberg, S., & Nilsson, E. (2017). *"Digitalize or die trying"*. Kristianstad.
- McDermott, R. (2011). Internal and External Validity. I J. N. Druckman, D. P. Green, J. H. Kuklinski, & A. Lupia, *Cambridge Handbook of Experimental Political Science* (ss. 27-41). Cambridge University Press.
- Moe, S. (2018, September 30). *Sparebanker satser nasjonalt: – Hele konkurransebildet er i endring*. Hentet fra E24: <https://e24.no/teknologi/i/QogldW/sparebanker-satser-nasjonalt-hele-konkurransebildet-er-i-endring>
- Moses, J. W., & Knutsen, T. L. (2012). *Ways of Knowing: Competing Methodologies in Social and Political Research*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Nordby, H. (2017). *Konflikthåndtering for ledere*. Oslo: Gyldendal akademisk .
- Norsk Senter for Forskningsdata. (2019, November 14). *Må jeg melde prosjektet mitt?* . Hentet fra NSD Personverntjenester: https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/index.html
- Osmundsen, K., Iden, J., & Bygstad, B. (2018). *Hva er digitalisering, digital innovasjon og digital transformasjon? En litteraturhistorie*. Norge handelshøyskole.
- Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., & Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice. *International journal of information systems and project management* , ss. 63-77.
- Regjeringen . (2019, Juni 2). *Revidert betalingstjenestedirektiv - PSD 2*. Hentet fra Regjeringen : <https://www.regjeringen.no/no/sub/eos-notatbasen/notatene/2013/okt/revidert-betalingstjenestedirektiv---psd-2-/id2434721/>
- Regjeringen . (2020, Mars 24). *Etikk i forskningen*. Hentet fra Regjeringen: <https://www.regjeringen.no/no/tema/forskning/innsiktsartikler/etikk-i-forskningen/id2000710/>
- Repstad, P. (2014). *Sosiologiske perspektiver for helse- og sosialarbeidere*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000a). Intrinsic and Ectrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, ss. 54-67.
doi:<https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000b). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*(55 (1)), ss. 68-78.
doi: 10.1037/0003-066X.55.1.68
- Sannes , R., & Andersen , E. (u.d.). Digitalisering. *Magma*. Hentet fra:
<https://www.magma.no/digitalisering11>
- Sannes, R., & Andersen , E. (2017, juni). Er norske bedrifter digitale sinker? *Magma*, ss. 43-53. Hentet fra: <https://www.magma.no/er-norske-bedrifter-digitale-sinker>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill , A. (2009). *Research Methods for Business Students*. London: Pearson Education.
- Schwab, S. (2017). *The fourth industrial revolution* . London: Penguin UK.
- Skule, S., & Grytli, T. (1997). *Teknologisk utvikling og samfunnsendring: Eksempler fra oljehistorien og bankhistorien*. Oslo: Forskningsstiftelsen Fafo .
- Snähre, O. A. (2018). *Digitalisering av serviceyrker - Bankansattes erfaring*. Bergen.
- Stensaker , I. G., & Haueng, A. C. (2016). *Omstilling, Den utforutsigbare gjennomføringsprosessen*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Tichy , N. M., & Ulrich , D. O. (1984). *SMR forum: The leadership challenge--A call for the transformational leader*. Sloan Management Review.
- Timonen , H., & Vuori, J. (2018). Visibility of Work: How Digitalization Changes the Workplace. ScholarSpace. Hentet Mars 15, 2020 fra <http://hdl.handle.net/10125/50523>
- Torvatn, H., Kløve, B., & Landmark, A. D. (2017). *Ansattes syn på digitalisering*. Trondheim: Sintef.
- Westerman , G., & Bonnet, D. (2015). Revamping Your Business Through Digital Transformation. *MITSloan managent review*.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research - design and methods* (Vol. 5.utgave). USA: Sage Publications, Inc.
- Øvergård, I. M. (2018). *Digitalisering og robotisering i NAV – hvordan oppleves prosessene?* Narvik: Norges Artiske Universitet.
- Øyum, L., Andersen, T. K., Buvik, M. P., Knutstad, G. A., & Skarholt, K. (2006). *God ledelsespraksis i endringsprosesser*. København: Nordisk Ministerråd.

Vedlegg 1 – intervjuguide

Sette rammer

1. Informasjon om
 - a. Tema, bakgrunn og formål
 1. Forklare hva vi legger i begrepet «digitalisering»
 - b. Redegjør for informant hva intervjuet skal brukes til
 - c. Redegjøre for taushetsplikt
 - d. Spør respondent om noe er uklart
 - e. Informere om opptak og sørge for samtykke til opptak
 1. Start opptak
2. Hva er din alder og stilling i Sparebanken Sogn & Fjordane?
3. Hvor lenge har du jobbet i banken? Har du skiftet stilling innad i banken i denne perioden?

Om endringen

4. Hva var det første du tenkte da du hørte om Sparebanken Sogn & Fjordane sin nye digitale satsing?
5. Opplever du at digitalisering og digitale verktøy har medført store endringer i hvordan du forholder deg til arbeidsoppgavene dine?
6. Hvordan har det vært for deg å sette deg inn i disse nye digitale verktøyene?
 - a. Kjedelig/spennende/stressende?
 - b. Opplever du at du blir distansert fra kjerneoppgavene dine, eller blir disse enklere å gjennomføre?
7. Hvilke metoder for informasjonsflyt, opplæring og oppfølging har blitt iverksatt?
 - a. Hvilke metoder mener du har fungert godt?
 - b. Hvilke metoder mener du ikke har fungert?
8. Hvordan opplever du at ledelsen har virket i denne prosessen, med tanke på informasjonsflyt, opplæring og oppfølging etc?

Motivasjon og ytelse

9. Kan du fortelle litt om hvordan du opplever at digitaliseringen påvirker Sparebanken Sogn og Fjordanes effektivitet og ytelse?
10. Hva vil du si motiverer deg mest i jobben og på arbeidsplassen?
 - a. Hvordan opplever du at dette har endret seg gjennom digitaliseringen?
 - b. *Dersom informanten ikke utdyper selv: hvorfor?*

Reaksjoner

11. Hvordan har du reagert på endringstiltakene i digitaliseringen?
Oppfølgingsspørsmål dersom informanten ikke nevner det selv: hva følte du? Hva tenkte du? Hvordan handlet du?
 - a. Motstand eller oppslutning?
12. Hva tror du er de viktigste årsakene til at du reagerte som du gjorde?
Oppfølgingsspørsmål dersom informanten ikke nevner det selv: frykt for det ukjente, tap av identitet eller personlige goder, ekstraarbeid eller tap av sosiale relasjoner?

13. Kan du fortelle oss litt om hvordan du har opplevd at dine kollegaer har blitt påvirket av digitaliseringen.
- a. Har deres endringer vært mer omfattende enn hva du har måttet forholde deg til?
 - b. Hva var deres reaksjoner og føler du at de har vært like som dine?
 - c. Hvorfor tror du de reagerte som de gjorde?
 1. *Oppfølgingsspørsmål dersom informanten ikke nevner det selv: frykt for det ukjente, tap av identitet eller personlige goder, ekstraarbeid eller tap av sosiale relasjoner?*
14. Har du opplevd noen interne uoverensstemmelser som følge av digitaliseringen?
- a. Om du har opplevd dette - hvordan følger du lederstab har håndtert disse?

Avslutning

- Avslutningsvis: totalt sett, synes du jobben har blitt bedre av digitalisering?
- Redegjøre for at vi har oppfattet informasjonen riktig
- Avsluttende kommentar fra informant
- Spør om kontaktinformasjon om vi skulle ha oppfølgingsspørsmål.

Vedlegg 2- Samtykkeerklæring

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt

«Hvordan påvirker digitalisering bankansattes arbeidshverdag?»

Dette er en forespørsel til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å studere hvordan digitaliseringsstrategier i banknæringen endrer bankansattes hverdag. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Studiens formål er å undersøke hvorvidt digitalisering endrer bankansattes arbeidshverdag. Vi er særs interesserte i å undersøke *om* og *hvordan* digitaliseringen har påvirket bankansattes motivasjon og ytelse, *hvilke tiltak* ledelsen har gjort for å øke oppslutning rundt de nye digitaliseringsstrategiene og *om* det har oppstått motreaksjoner til digitaliseringen og *hvilke typer* motreaksjoner som evt. har oppstått. Studien inngår som del av bacheloroppgaven til Ruben Skrede, Alexander Podolski, Jørgen Unneland Larsen og Andreas Kolseth, og prosjektets overordnede problemstilling er:

Hvordan påvirker digitalisering bankansattes arbeidshverdag?

Vi vil besvare den overordnede problemstillingen ved følgende forskningsspørsmål:

1. Hvordan påvirker digitalisering bankansattes motivasjon og ytelse?
2. Hvilke tiltak har ledelsen gjort for å legge til rette for og gjennomføre digitaliseringen?
3. Hvilke typer reaksjoner til banknæringens digitaliseringsstrategier kan oppstå?

Hvem er ansvarlig for prosjektet?

Ansvarlige for prosjektet er Ruben Skrede, Alexander Podolski, Jørgen Unneland Larsen og Andreas Kolseth ved studieprogrammet Økonomi og administrasjon ved Institutt for økonomi og administrasjon, Høgskulen på Vestlandet. Veileder Hilde Svrljuga Sætre vil også ha innsikt i det empiriske datamaterialet og følge studiens forløp til innleveringsfristen. Forskningsprosjektet vil kun bli brukt i bacheloroppgaven til de tre studentene.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Studiens utvalgt består av ansatte i Sparebanken Sogn og Fjordane (SSF). I dette utvalget er vi interesserte i å intervju avdelingsledere, kunderådgivere, bankverter og støttefunksjonsstillinger som f.eks. HR om hvordan digitalisering har påvirket deres arbeidshverdag. Skulle du være usikker på hvorfor du blir kontaktet, ta kontakt med student Andreas Kolseth (andreas-kolseth@hotmail.no) eller veileder Hilde Svrljuga Sætre (hsse@hvl.no).

Utvalget trekkes strategisk basert på informantenes stilling i SSF og deres opplevde erfaringer med digitaliseringsprosessen innad i banken.

Hva innebærer det for deg å delta?

Deltakelse i denne studien innebærer å svare på spørsmål som relateres til hvordan digitalisering har påvirket bankansattes hverdag. Med respondentens samtykke vil studentene Skrede, Podolski, Larsen og Kolseth benytte seg av lydopptak ved hjelp av en innspillingsenhet. Skulle respondenten imidlertid velge å ikke å gi sitt samtykke til dette, vil intervjuet foregå uten en innspillingsenhet, og studentene vil ta notater under intervjuet.

Deltakelse i denne studien innebærer å svare på spørsmål gjennom metoden semistrukturerte dybdeintervju.

*Intervjuene vil gjennomføres av Skrede, Podolski, Larsen og Kolseth. Spørsmålene som stilles til respondentene omhandler opplevde erfaringer med digitaliseringsstrategier i banknæringen. Intervjuene vil vare i omtrent én time. Ved ditt samtykke vil studentene benytte seg av en innspillingsenhet under intervjuet. Intervjuet vil deretter bli transkribert verbatim, og du vil kunne få innsyn i både transkripsjon og eventuelle sitater som publiseres i bacheloren. Det er imidlertid viktig å understreke at intervjuene vil anonymiseres, og at din identitet **ikke** vil kunne gjenkjennes.*

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Alle personopplysningene dine vil bli behandlet konfidensielt. Ettersom andre personopplysninger utenom stillingstittel, ansiennitet, ansettelsessted (hovedkontor/distriktkontor), kjønn og alder er uinteressante for studiens formål, vil du bli gitt en kode som representerer dine besvarelser. Koden vil bli lagret på en liste for det respektive utvalget du inngår i. Ettersom noen av disse opplysningene kan være personidentifiserende, vil banken SSF anonymiseres og omtales i oppgaven som «en sparebank på Vestlandet».

Øvrige opplysninger som ikke inngår i prosjektets formål vil bli behandlet konfidensielt, og din identitet vil ikke kunne gjenkjennes i datamaterialet. Det er kun bachelorstudentene og veileder, Hilde Svrljuga Sætre, som vil ha tilgang til denne informasjonen. Alle opplysninger vil bli beskyttet mot at uvedkommende får innsyn. Dette sikres ved at datamaterialet oppbevares på en personlig datamaskin. Tilgangen til datamaskinen er beskyttet med brukernavn og passord. Datamaskinen vil i tillegg stå i et låsbart rom til enhver tid.

Det er viktig og igjen presisere at **ingen** personlige opplysninger vil bli spurt om, eller publisert i bacheloroppgaven.

Øvrige rettigheter som respondent

Dersom du skulle kunne identifiseres i datamaterialet har du rett til:

- Innsyn i hvilke opplysninger som er registrert om deg.
- Å få rettet personopplysninger om deg.
- Å få slettet personopplysninger om deg.
- Å få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- Å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Fristen for bacheloroppgaven er 15. mai 2020, som også vil være dato for endelig anonymisering. Når sensur er gitt og studentene har fått karakter på bacheloroppgaven, vil lydopptak slettes.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Studien 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 følgende personer:

Andreas Kolseth

Student

Tlf.: 90288186

E-post: andreas-kolseth@hotmail.no

Hilde Svrljuga Sætre

Veileder

Tlf.: 90511896

E-post: hsse@hvl.no

Personvernombud ved Høgskulen på Vestlandet

Trine Anikken Larsen

Tlf.: 55587682

E-post: personvernombud@hvl.no

Vedlegg 3- NSD-godkjenning

Hvordan påvirker digitalisering ansatte i banknæringen.

Referanse

453359

Status

Vurdert

Åpne Meldeskjema

Vurdering

Skriv melding her. Vær oppmerksom på at meldingen du skriver blir synlig for din institusjon i Meldingsarkivet og alle som får delt tilgang til prosjektet ditt.

Send melding

N

NSD Personvern

21.02.2020 12:49

Det innsendte meldeskjemaet med referansekode 453359 er nå vurdert av NSD.

Følgende vurdering er gitt:

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg 21.02.2020. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 15.05.2020.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1 f) og sikkerhet (art. 32).

Dersom du benytter en databehandler i prosjektet må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

N

NSD Personvern

19.02.2020 10:44

Kvittering på at meldeskjema med referansekode 453359 er innsendt og mottatt.

Vedlegg 4 - Begrepsliste

Microsoft Teams: Er et verktøy for online kommunikasjon og samhandling på tvers av grupper og enkeltpersoner (Mobit, u.d.).

CRM (Customer relationship management): Er å bygge en kunde-orientert kultur som grunnlag for en strategi for å skaffe, forbedre lønnsomheten av, og beholde kunder, som er gjort mulig ved hjelp av et IT-basert forretningssystem og å oppnå gjensidige fordeler for både organisasjonen og kundene (Rababah, Mohd & Ibrahim, 2011).

SK (Salg og Kundeservice): Kundebehandlingssystem utviklet av IT-selskapet Evry, som brukes av flere banker. Brukes i den daglige kunderådgivningen.

SBK (Selvbetjent Kreditt): Digital løsning for lånesøknad utviklet av Sparebanken, som tar sikte på å automatisere og effektivisere låneprosesser. Innebærer at kunden selv, i stedet for rådgiveren, registrerer nødvendig informasjon i lånesøknaden.

Elektronisk signering: Signering av avtaler, dokumenter og kontrakter elektronisk. Denne signaturen er like juridiske bindene som en avtale signert med penn (BankID, u.d.).

Digital kompetanse: «Forretnings- og teknologiforståelse x vilje og evne til transformasjon» (Heggernes, 2018, s. 39).

Digitale verktøy: Er tekniske gjenstander man bruker i fysisk forstand enten som et hjelpemiddel eller en enhet som kan samle eller spre informasjon (Johansen, 2016).

Bibliografi

- BankID. (u.d.). *Hva menes med elektronisk signering*. Hentet fra bankID:
<https://www.bankid.no/privat/los-mitt-bankid-problem/ofte-stilte-sporsmal/generelt-om-bankid/hva-menes-med-elektronisk-signering/>
- Heggernes, T. (2018). *Digital forretningsforståelse: Fra store til små biter*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johansen, L. T. (2016). *Digitale verktøy og grunnleggende digitale ferdigheter i samfunnsfag*. Tromsø: Norges arktiske universitet.
- Mobit. (u.d.). *Hva er microsoft teams*. Hentet fra mobit: <https://mobit.no/nyheter/hva-er-microsoft-teams/>
- Rababah, K., Mohd, H. & Ibrahim, H. (2011). A unified definition of CRM towards the successful adoption and implementation. *Academic Research International* 1(1): 220-228