



Høgskulen på Vestlandet

ØMF190 Bacheloroppgave - Økonomi og administrasjon

ØMF190

Predefinert informasjon

Startdato:	30-04-2021 09:00	Termin:	2021 VÅR
Sluttdato:	14-05-2021 14:00	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	Bacheloroppgave		
Flowkode:	203 ØMF190 1 MA1 2021 VÅR		
Intern sensor:	Abdul Quddus		

Deltaker

Navn:	Tord Magnus Berg
Kandidatnr.:	197
HVL-id:	579514@hvl.no

Informasjon fra deltaker

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

Gruppe

Gruppenavn: Administrasjon og ledelse
Gruppenummer: 25
Andre medlemmer i gruppen: Ole-Robert Solheim, Tor Martin Vrangsun, Bjørne Morgan Øureås

Jeg godkjenner avtalen 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 og «den nye normalen» under
koronapandemien: Konsekvenser for en sparebank på
Vestlandet

Digitalization and «new normal» practices during the Corona pandemic:
Implications for a savings bank in Western Norway

Bjørne Morgan Øvreås

Tord Magnus Berg

Ole-Robert Solheim

Tor Martin Vrang Sund

Bachelor i økonomi og administrasjon
Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap

Veileder: Abdul Quddus

14.mai 2021

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

Sammendrag

Digitaliseringen har de siste årene hatt stor innvirkning på banknæringen, og de fleste benytter nå digitale banktjenester i større eller mindre grad. Tjenesteytelsen i banknæringen er allikevel mye basert på fysisk kontakt med kunder. Som følge av koronapandemien har bedrifter blitt tvunget til å bevege seg over på digitale plattformer. I tillegg har det vært nødvendig å gjøre andre strukturelle og operasjonelle endringer som følge av myndighetskrav.

I denne oppgaven er det gjennomført en kvalitativ undersøkelse med en deduktiv forskningstilnærming og et eksplorativt forskningsdesign. Datagrunnlaget for besvarelsen er dybdeintervjuer av ledere og kundekonsulenter i en sparebank på Vestlandet.

Formålet med oppgaven er å undersøke hvordan digitalisering har hjulpet sparebanken å takle de raske endringene pandemien har medført, i tillegg til hvilke konsekvenser endringene har hatt på organisasjonen og de ansatte.

Funnene viser at sparebanken har tatt bevisste grep for å skape en digital organisasjon som respons på koronapandemien. Videre viser funnene at de raske og reaktive endringene som ble gjennomført av sparebanken har ført til flere operasjonelle utfordringer både med tanke på strukturelle elementer i organisasjonen og på personlige elementer.

Summary

In recent years digitalization has had a major impact on banking, with most people now using digital banking services. The services in the banking industry are nevertheless still largely reliant on physical contact with the customer. As a result of the Covid pandemic businesses have been forced to move to digital platforms. In addition to this it has become necessary to make structural and operational changes as a result of government regulatory requirements.

In this thesis we have carried out a qualitative study with a deductive research approach and an exploratory research design. The research data is collected from in-depth interviews of leaders and customer consultants in a savings bank in Western Norway. The purpose of the thesis is to explore how digitalization has helped the savings bank to cope with the fast changes the pandemic has resulted in, in addition to the impact on the organization as well as the employees.

The results show that the savings bank have taken actions to create a digital organization as a response to the corona pandemic. Furthermore, the results show that the fast and reactive changes the savings bank went through has led to several operational challenges, regarding both structural and personal elements in the organization.

Forord

Dette prosjektet markerer slutten på et tre-årig bachelorstudium i økonomi og administrasjon med fordypning i administrasjon og ledelse ved Høgskulen på Vestlandet, avd. Bergen.

Koronapandemien har fortsatt å sette sitt preg på hverdagen vår, og denne bacheloroppgaven er intet unntak. Ikke alle gruppens medlemmer hadde møtt hverandre før dette prosjektet, og det har heller ikke vært noen fysiske møter underveis i prosessen som følge av anbefalingene om sosial distansering. Vi har med andre ord blitt kjent med hverandre gjennom digitale plattformer som Zoom, Facebook messenger og Google disk. Disse plattformene har også vært viktige for både kommunikasjon og samarbeid med oppgaven.

Intervjuene som ble gjort som en del av denne bacheloroppgaven var også planlagt gjennomført fysisk. Men på grunn av hjemmekontor for både de ansatte i sparebanken og oss måtte intervjuene flyttes over på digitale plattformer. Vi erfarte at det å benytte Zoom til intervjuer gjør at det er vanskeligere å ha en dynamisk dialog i forhold til fysiske møter, men alt tatt i betraktning så føler vi at gjennomføringen av intervjuene gikk fint.

Casebedriften i oppgaven er en sparebank på Vestlandet. Vi ønsker å takke alle respondentene som ønsket å la seg intervju og svare på våre spørsmål til tross for en hektisk arbeidshverdag.

Vi ønsker også å takke vår veileder Abdul Quddus, professor ved Høgskulen på Vestlandet for gode samtaler, tilbakemeldinger og rådgivning underveis i prosessen. Din faglige kompetanse har vært til stor hjelp for å få dette sluttresultatet.

Til slutt vil vi takke alle våre medstudenter og professorer for fine og interessante studieår, både i og utenfor skolesammenheng.

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	1
Summary	2
Forord	3
Innholdsfortegnelse	4
Figurliste	7
Tabelliste	7
1. Innledning	8
1.1. Oppgavens struktur	8
1.2. Problemstilling	9
1.3. Rammer og avgrensninger	10
2. Teori	11
2.1. Digitalisering	11
2.1.1. Digital Forretningsmodell	11
2.1.2. Teknologisk utvikling	11
2.1.3. Digital forretningsstrategi	12
2.1.3.1. Introduksjon til digital forretningsstrategi	12
2.1.3.2. Digital transformering av en organisasjon - utvikling av evner	14
2.2. Innovasjon	17
2.2.1. Medarbeiderdrevet innovasjon	17
2.2.2. Kontinuerlig innovasjon	17
2.3. Endring	18
2.3.1. Reaksjon på endring – motstand og oppslutning	19
2.3.1.1. Endringskurven	19
2.3.1.2. Nivåer av oppslutning og motstand	21
2.3.2. Årsaker til oppslutning og motstand	23
2.3.2.1. Faglig enighet og uenighet	23
2.3.2.2. Frykt for det ukjente	23
2.3.2.3. Tap eller gevinst av personlige goder	24
2.3.2.4. Tap av identitet	24
2.3.2.5. Ekstraarbeid	24
2.3.2.6. Sosiale relasjoner	25
2.3.2.7. Psykologiske kontrakter	25
2.3.2.8. Endrede maktforhold	25
2.4. Organisasjonsstruktur	26
2.5. HRM	28

2.5.1. HR sitt ansvar under digitalisering	29
2.5.2. Motivasjon	30
2.6. Organisasjonskultur	33
2.6.1. Kultur for digital transformering.....	33
2.6.2. Symboler sin verdi ved endring.....	34
2.6.2.1. Visjoner og verdier	34
2.6.2.2. Ritualer og seremonier	34
2.6.2.3. Humor og lek	35
3. Metode	36
3.1. Forskningstilnærming	36
3.2. Forskningsdesign.....	36
3.3. Valg av metode	37
3.4. Datainnsamling	37
3.4.1. Intervju	38
3.4.2. Intervjuguide	38
3.4.3. Utvalg av intervjuobjekter	39
3.5. Analyse av datamateriale	40
3.6. Evaluering av metode	40
3.6.1. Validitet	40
3.6.2. Reliabilitet	41
3.6.3. Mangler og begrensninger ved valgt metode	42
3.7. Personvern og etiske hensyn	43
4. Resultater og diskusjon	45
4.1. Strukturelle og operasjonelle endringer	45
4.1.1. Arbeidsoppgaver	45
4.1.2. Beslutningsmyndighet.....	47
4.1.3. Teknologiske endringer.....	48
4.1.4. Digital innovasjon.....	49
4.1.5. Digital forretningsstrategi	50
4.1.5.1. Omfang	51
4.1.5.2. Skala.....	52
4.1.5.3. Fart.....	52
4.1.5.4. Verdiskapning	53
4.1.6. HRM.....	53
4.1.6.1. Oppfølging av ansatte.....	53
4.1.6.2. Opplæring.....	54

4.1.7. Delkonklusjon.....	55
4.2. Reaksjoner på endring - motstand og oppslutning.....	56
4.2.1. Kategorisering av respondentenes reaksjoner	57
4.2.2. Årsaker til oppslutning og motstand.....	59
4.2.2.1. Faglig enighet og uenighet	60
4.2.2.2. Frykt for det ukjente.....	60
4.2.2.3. Tap av identitet.....	61
4.2.2.4. Ekstraarbeid.....	61
4.2.2.5. Sosiale relasjoner.....	62
4.2.2.6. Psykologiske kontrakter	62
4.2.2.7. Oppsummering av årsaker til oppslutning og motstand.....	62
4.2.3. Delkonklusjon.....	63
4.3. Konsekvenser for organisasjonskultur og ansattes motivasjon	64
4.3.1. Endringskultur	64
4.3.1.1. Symboler i endring.....	65
4.3.2. Motivasjon	67
4.3.3. Delkonklusjon.....	69
5. Konklusjon	70
6. Forslag til videre forskning	72
7. Referanser	73
Vedlegg 1 – Informasjonsskriv og samtykkeerklæring.....	75
Vedlegg 2 – Intervjuguide ledere	78
Vedlegg 3 – Intervjuguide kundekonsulenter	79
Vedlegg 4 – NSD-godkjenning	80

Figurliste

Figur 1: Kontinuerlig innovasjon innebærer nye kombinasjoner av produkter, prosesser, organisasjoner og markeder (Aasen og Amundsen, 2016, s.132).....	18
Figur 2: Scott & Jaffes endringskurve (Juneja, u.å.).	21
Figur 3: Ulike reaksjoner på endring (Jacobsen, 2018, s.129).....	23
Figur 4: Pendling mellom teori og empiri ved hjelp av problemformulering og fortolkning (Grønmo, 2016, s.50).	36

Tabelliste

Tabell 1: Eksempler på digitale evner og de tilhørende organisasjonselementene (Sia, Soh og Weill, 2016).....	15
Tabell 2: Sammenheng mellom Maslows behovsteori og organisasjonsmessige faktorer som motiverer (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s.252; Rosland, 2021).	31
Tabell 3: Beskrivelse av utvalget.	40
Tabell 4: Oppsummering av motstand og oppslutning hos respondentene.....	59
Tabell 5: Oppsummering av årsaker til reaksjoner hos respondentene.	63

1. Innledning

Banksektoren har gjennom mange år gjennomgått en omfattende endring etter hvert som teknologien har blitt mer moden. Forbrukerne har i stor grad tatt i bruk internett, og smarttelefoner, nettbrett og laptop er blitt en del av vår hverdag. Med dette fører også nye vaner i hvordan vi kommuniserer og utfører våre daglige ærender. Digital kommunikasjon med banken, enten det er bruk av nettbank, chat eller epost, er ett av dem. Statistisk sentralbyrå oppgir at rundt 90% av Norges befolkningen mellom 16 og 79 år bruker internett til å utføre banktjenester. For at en bank skal være levedyktig i et samfunn i stadig utvikling med så mange digitale kunder, er det avgjørende at den evner å følge med i utviklingen (Sia, Soh og Weill, 2016; SSB, 2020). Dette underbygges også i en nyhetssak fra Nordea, hvor de skriver at de opplever økt kundekontakt på digitale plattformer som følge av koronapandemien, samtidig som de forventer at denne utviklingen blir den nye normalen fremover (Nordea, 2020).

Koronapandemien (Covid-19) har ført til store utfordringer for de fleste virksomheter, både private og offentlige. Tjenesteytende virksomheter som er avhengig av personlig kontakt med sine kunder har måttet tenke nytt i hvordan de tilbyr sine tjenester. I en normal situasjon vil som regel virksomheten ha tid til å vurdere konsekvenser før nye løsninger implementeres. Men under koronapandemien, hvor det til tider har vært strenge reguleringer av sosial kontakt og påbud om hjemmekontor for dem som har mulighet, har man ikke hatt denne muligheten. I denne oppgaven vil vi derfor undersøke hvordan en sparebank på Vestlandet har endret seg under koronapandemien og hvilke konsekvenser dette har fått både for organisasjonen og de ansatte.

1.1. Oppgavens struktur

I de etterfølgende delkapitlene vil oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål bli presentert. Videre vil det teoretiske rammeverket bli definert i kapittel 2. Her inngår digitalisering, menneskelige reaksjoner til endring, organisasjonsstruktur- og kultur, HRM og innovasjon. Det teoretiske rammeverket vil danne grunnlaget for utarbeidelsen av intervjuguiden.

Kapittel 3 vil gi en beskrivelse av valgt metode, som innebærer valg av forskningsdesign, valgt metode, metode for innsamling av data og hvordan dataen er blitt analysert. I tillegg vil det bli gjort en evaluering av undersøkelsesoppleggets reliabilitet og validitet, samt hvilke personvernmessige og etiske hensyn som er tatt i prosjektet.

Videre vil datainnsamlingens funn presenteres og drøftes opp mot det teoretiske rammeverket i kapittel 4. Resultatene og diskusjonen er delt opp i delkapitler som samsvarer med de tre forskningsspørsmålene. Svar på de tre forskningsspørsmålene vil bli gitt i tilknytning til de respektive kapitlene under resultat og drøftingsdelen. Til slutt, i kapittel 5, besvares oppgavens hovedproblemstilling på bakgrunn av delkonklusjonene og hovedfunnene fra kapittel 4, før det gis en anbefaling til videre forskning på området i kapittel 6.

Grunnet bedriftens ønske om å være helt anonyme vil det ikke bli gitt noen kort presentasjon av bedriften. I denne bacheloroppgaven vil den aktuelle sparebanken på Vestlandet bli omtalt som «sparebanken» eller «banken».

1.2. Problemstilling

Denne bacheloroppgaven tar for seg hvilke konsekvenser den «nye normalen» og de raske endringene som den aktuelle sparebanken har sett seg nødt til å gjennomføre under koronapandemien, har hatt på banken og dens ansatte. Vi har dermed kommet frem til følgende problemstilling:

Hvordan bruker sparebanken digitalisering som et verktøy for «den nye normalen» og hva er konsekvensen av de raske endringene bedriften måtte innføre som en del av sin forretningsstrategi under koronapandemien?

Tre forskningsspørsmål har blitt utarbeidet som hjelp til å svare på problemstillingen. Den første delproblemstillingen har som formål å forklare hvilke endringer eller omstruktureringer sparebanken har gjort i organisasjonsstrukturen og driften som en konsekvens av koronapandemien. Det kan være tvungne eller nødvendige endringer, eller det kan være planlagte eller ønskede endringer som har blitt fremskyndet som følge av pandemien. Det første forskningsspørsmålet er:

Hvordan har organisasjonsstrukturen og driften endret seg i sparebanken som konsekvens av covid-19?

Når mennesker utsettes for endringer vil alle ha en eller annen formening om det som skjer, det kan være motstand, oppslutning eller likegyldighet. Forskningsspørsmål nummer to har til hensikt å undersøke hvorvidt det har vært motstand eller oppslutning om endringstiltakene, hva årsaken til reaksjonene har vært og hvordan disse reaksjonene har vært uttrykt. Det andre forskningsspørsmålet er:

Hvilke reaksjoner har oppstått som følge av disse endringene?

Endringer medfører ikke bare strukturelle endringer, det påvirker også momenter som organisasjonskultur, arbeidsmiljø, de ansattes trivsel og motivasjon. Det siste forskningsspørsmålet tar for seg hvordan organisasjonskulturen blir påvirket av digitaliseringen under koronapandemien, og hvordan de digitale tiltakene påvirker de ansattes motivasjon. Det tredje og siste forskningsspørsmålet er:

Hvordan påvirker de digitale tiltakene organisasjonskulturen og de ansattes motivasjon?

1.3. Rammer og avgrensninger

Oppgaven er begrenset til å kun se på konsekvensene av Covid-19 pandemien fra sparebanken sitt ståsted. Dette innebærer at ingen kunder av banken er blitt intervjuet. Dette er gjort til dels for å avgrense oppgavens omfang, og dels fordi det ville vært vanskelig å få et representativt utvalg blant bankens kunder da banken, av personvern hensyn, ikke kan oppgi kundenes kontaktinformasjon.

2. Teori

Teorien som skal danne grunnlaget for den videre drøftingen av funnene fra undersøkelsene omhandler digitalisering, endringsprosess med fokus på menneskelige reaksjoner på endring, organisasjonsstruktur- og kultur, HRM og innovasjon.

2.1. Digitalisering

Digitalisering er et begrep som kan defineres på mange ulike måter. Gartner, referert i Oswald & Kleinemeier (2017, s.25) definerer det som overgangen fra analog til digital form . Dette gir en enkel forståelse av begrepet digitalisering, men det er viktig å vite at digitalisering ikke er en teknologisk fikks av alle problemer. Implementering av ny digital teknologi vil ikke automatisk føre til effektivisering, forbedring og forenkling. Innovering av digitale verktøy vil blant annet føre til behov for endring og ny kompetanse. For å få en bedre forståelse av dette velger vi å se på digitalisering basert på definisjonen til Ask og Søraa:

Digitalisering beskriver sosiale og teknologiske endringer knyttet til utvikling, innføring og/eller bruk av digital teknologi. Digitalisering innebærer teknologisk endring i form av digitisering (oversette informasjon til et digitalt format) og sosiale endringer (Ask og Søraa, 2021, s.33).

Digitalisering blir her sett på fra et sosioteknisk perspektiv hvor det blir sett på sammenhengen mellom mennesker og teknologi. I forhold til finansmarkedet vil et slikt perspektiv være interessant å se nærmere på, da med tanke på forholdet mellom de ansatte, kundene og nye teknologiske endringer.

2.1.1. Digital Forretningsmodell

Digitalisering handler ikke om å gjøre eksisterende modeller mer effektive, men å designe nye modeller. Handlingsfeltet til digital forretning viser til forståelsen av nye forretningsmodeller som er igangsatt av ny teknologi. Den nye forretningsmodellen består ofte av en fusjon mellom den fysiske og digitale verden. Å danne en slik forretningsmodell krever at bedriften forstår digitaliseringens effekter på individet, bedriften, konkurransemarkedet og samfunnet. En slik teknologibasert endring kalles digital transformering (Urbach, Röglinger, 2019, s.4-7).

2.1.2. Teknologisk utvikling

Teknologisk utvikling har blitt en del av hverdagslivet til folk flest. Det kommer stadig ut nye digitale produkter, verktøy og løsninger. De siste tiårene har det skjedd mye som endrer hvordan både bedrifter og mennesker utfører sine hverdagslige oppgaver. Digitale verktøy blir stadig mer

avanserte, samtidig som de blir enklere å bruke. Banker har gått fra å opprette nye kontorer for å være nær kundene, til nå å være tilgjengelig på enhver kundes mobil eller datamaskin (Heggernes, 2017, s.163). Ny digital teknologi forandrer strukturen for de sosiale relasjonene med både privatkunder og bedrifter gjennom sosiale medier og sosiale nettverk (Bharadwaj mfl., 2013). Dette har medført at finansielle institusjoner har måtte revurdert sine strategier.

2.1.3. Digital forretningsstrategi

I dette delkapittelet gis det først en introduksjon til hva digital forretningsstrategi er, og hvilke hovedtemaer som inngår. Deretter gis det en beskrivelse av hvilke evner en organisasjon må utvikle med tanke på det å transformere organisasjonen til å respondere på digitale trusler.

2.1.3.1. Introduksjon til digital forretningsstrategi

Tradisjonelt har man sett at IT-strategi vært en støttefunksjon som må tilpasses forretningsstrategien. Den store teknologiske utviklingen innen IT, med hensyn til informasjon, kommunikasjon og tilkoblingsteknologi, har derimot vist at det finnes store muligheter på den digitale arenaen. Blant annet ved at arbeid kan utføres på tvers av grenser for tid, avstand og funksjon. Dette bidrar til en fundamental omstrukturering av tradisjonelle virksomheter og deres strategier. Som en følge av dette har begrepet digital forretningsstrategi blitt innført, og innebærer en sammensmeltning av forretningsstrategien og IT-strategien. En arbeidsdefinisjon av digital forretningsstrategi gitt av Bharadwaj mfl. (2013, s.472) er: «Organisasjonsstrategi formulert og utført ved å utnytte digitale ressurser for å skape en differensialverdi» (Bharadwaj mfl., 2013, s.472; Heggernes, 2017, s.47-49).

Bharadwaj mfl. (2013, s.472) identifiserer fire sentrale temaer for å lage et rammeverk for hvordan man ser på digital forretningsstrategi: omfang, skala, fart og verdiskapning. En beskrivelse av disse er gitt nedenfor.

Omfang

Digital forretningsstrategi bygger på en rik informasjonsutveksling via digitale plattformer, både internt og eksternt i organisasjonen. Ved å utnytte disse mulighetene som ligger i IT-systemene kan man knytte flerfunksjonelle strategier og prosesser tettere sammen. (Bharadwaj mfl., 2013, s.473-474; Heggernes, 2017, s.47-49).

Skala

Siden virksomheter eksisterer i en verden i stadig endring, med stadige endringer i kundebehov og dermed produktsammensetning, vil det å ha fleksibilitet når det kommer til skalering av

produksjonen, både opp og ned, være viktig for lønnsomheten (Heggernes, 2017, s.49). Skalering av drift kan innebære bruk av nettskytjenester som raskt kan skaleres etter behov. Det vil si at hvis du trenger mye datakraft eller lagring betaler du for det, og trenger du mindre betaler du også mindre. Skalering av en organisasjon i forhold til en digital forretningsstrategi handler også om å forstå hvordan man best mulig skal innhente og prosessere den økende mengden med informasjon som følger med digitaliseringen (Bharadwaj mfl., 2013, s.475).

Fart

En virksomhets lønnsomhet er også sterkt knyttet til fart i en verden med stor deling av informasjon. Dess raskere man får nye produkter ut på markedet, dess større profitt kan hentes ut før konkurrentene kommer opp med tilsvarende produkter. Digitale løsninger kan hjelpe virksomheten med dette gjennom økt tilgang til informasjon, større samarbeid med kunder og leverandører, og bedre analyseverktøy (Heggernes, 2017, s.49-50).

Bharadwaj mfl. (2013, s.476-477) foreslår at farten av en digital forretningsstrategi skal blir sett på gjennom disse fire dimensjonene; Farten av produktlansering, beslutningstaking, forsyningskjeden og nettverksdannelse og tilpasningsevnen.

Farten i produktlansering fremhever viktigheten av at en organisasjonen er klar over hvilke produkter/tjenester som har behov for forbedring i fremtiden. En organisasjons evne til å gjenkjenne og svare på rask innovasjon samt implementeringen av nye produkter basert på når eksisterende produkter er planlagt å utgå er fundamentalt for organisasjonens konkurransedyktighet og overlevelse under digitale forhold (Bharadwaj mfl., 2013, s. 476).

Det er generell enighet om at teknologi har gjort det mulig å øke farten på beslutningsprosesser i bedrifter. Uten teknologiske hjelpemidler vil informasjonsflyten gå sakte opp og ned i hierarkiet gjennom ulike ledernivåer (Bharadwaj mfl., 2013 s. 476).

Verdiskapning

Det siste sentrale temaet i digital forretningsstrategi er verdiskapning. Dette handler om å øke verdien på produktene man tilbyr. I tillegg til forbedringer av selve produktet, kan verdiskapning også komme i form av mer informasjon om produktene. Dette gjør at kundene kan ta beslutninger basert på et større informasjonsgrunnlag, som igjen gir opphav til muligheten for en høyere pris på produktet og dermed større verdiskapning for virksomheten (Heggernes, 2017, s.50).

2.1.3.2. Digital transformering av en organisasjon - utvikling av evner

Digitale trusler og muligheter er noe alle virksomheter må respondere på for å holde seg konkurransedyktige. Som nevnt ovenfor bygger digital forretningsstrategi på en rik informasjonsutveksling på tvers av virksomheten og med omgivelsene, hvor hensikten er å integrere eksisterende funksjoner og prosesser (Bharadwaj mfl., 2013; Heggernes, 2017, s.49). Allikevel velger de fleste virksomheter en strategi som handler om å gjøre dette kun i enkelte deler av virksomheten, og ikke på et generelt grunnlag i hele virksomheten. Når det er sagt så sies det at det er en gjennomgående økt forståelse av at konsekvensene av en slik strategi er at virksomheten går glipp av et større potensiale, og dermed lavere effektivitet (Sia, Soh og Weill, 2016).

For full utnyttelse av den digitale forretningsstrategien kreves det at virksomheten jobber med dette i alle virksomhetens funksjoner og i tillegg i kombinasjon med IT. Effektiv respons til trusler og muligheter forårsaket av digitalisering krever at virksomheten utvikler evner på områder som ledelse, drift, kundebehov og innovasjon. Tabell 1 viser at for å utvikle disse evnene kreves det en omstrukturering av organisasjonen i forhold til organisasjonsstruktur, prosesser, teknologi og menneskelige ressurser. Avhengig av organisasjonens eksisterende strategi kan disse endringene være av et mindre omfang eller de kan være radikale (Sia, Soh og Weill, 2016).

Den evnen som antagelig er den vanskeligste å utvikle og som kanskje tar lengst tid, i forhold til å skape en digital forretningsstrategi, er det å gjøre de nødvendige endringene i tankesettet (Sia, Soh og Weill, 2016). Årsaken til at endringer i tankesettet hos mennesker kan ta tid handler om i hvilken grad menneskene ønsker at endringen skal skje eller ikke, altså om det er motstand eller oppslutning om endringen.

Tabell 1: Eksempler på digitale evner og de tilhørende organisasjonselementene (Sia, Soh og Weill, 2016).

	Drive frem lederskap for digital transformering	Utvikle smidig og skalerende digital drift	Design nye mulige digitale kundeopplevelser	Støtte og akselerere utviklende digital innovasjon
Struktur	<ul style="list-style-type: none"> • Fremtidstenkende daglig leder • Kommunikasjonssjef i øverste ledelse som rapporterer til daglig leder • Rapportering til kommunikasjonssjef 	<ul style="list-style-type: none"> • Ny sammenslått teknologi og drift • Strukturell teknologi og drift tilpasning for bedriftens divisjoner og geografisk marked • Ny leder for prosessforvaltning • Kontor for prosessforvaltning 	<ul style="list-style-type: none"> • Ny leder for kundeopplevelse • Kundeopplevelse råd • Kundeopplevelse kontor 	<ul style="list-style-type: none"> • Ny leder for innovasjon • Innovasjonsråd • Innovasjonskontor
Prosess	<ul style="list-style-type: none"> • IT investering er prioritert • Bedriftens styre og koordinasjon • Teknologi som veikart for workshops 	<ul style="list-style-type: none"> • Prosess effektivisering, rasjonalisering, konsolidering og forbedring • Bedriftsarkitektur • Teknologi integrasjon og kompetanse utvikling 	<ul style="list-style-type: none"> • Utvikling og diffusjon av kundeservice rammeverk • Menneskefokust design • Forskning på kundereiser 	<ul style="list-style-type: none"> • Ny trening, rekruttering, evaluering og forfremmelser • Strategisk støtte, innvendig crowdsourcing og «hackathons» • Teknologi partnere og start-up samarbeid
Teknologi	<ul style="list-style-type: none"> • En samlet kommunikasjonsplattform • Bedriftsportal • Samarbeidsplattform 	<ul style="list-style-type: none"> • Nettbank • Mobilbank • Konfigurerbart kjernebank system • Modernisere eldre systemer • Bedriftens applikasjonsintegrasjon teknologier 	<ul style="list-style-type: none"> • Ny tilkoblingsteknologi • Kundesenter med stemmeanalyse • Datadrevet kundeanalyser 	<ul style="list-style-type: none"> • Voksende teknologier (f. Eks. mobilbetaling, analyser og sosiale medier) • Disruptiv fintech (f. Eks. Crowdfunding, P2P lending, sosial trading)
Mennesker	<ul style="list-style-type: none"> • Digital tenkning mellom ledelsen, bevege seg fra å være “tech-idioter” til “digitale krigere” 	<ul style="list-style-type: none"> • Kontinuerlig prosess forbedring, og lean tenkning 	<ul style="list-style-type: none"> • Tankesett som er basert på kundeservice og fokuserer på den totale kundeopplevelsen 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovativ, oppfinnende entreprenørlignende tenkemåte

Ledelse

Det å innføre en digital forretningsstrategi krever en gjennomgående handling fra hele organisasjonen. For å få til dette kreves det at ledelsen legger til rette for og motiverer til å gjennomføre en slik endring (Sia, Soh og Weill, 2016).

Drift

Opprettelse av nye enheter i virksomheten eller nye stillinger som følge av den nye strategien er ikke uvanlig. Et eksempel på en strukturell endring kan være å samle alle teknologi- og driftsavdelinger i organisasjonen i én felles avdeling med en ny leder (Sia, Soh og Weill, 2016).

Når det gjelder å skape en smidig og skalerbar drift med tanke på arbeidsprosesser handler dette om å standardisere og rasjonalisere teknologi- og driftsplattformene i organisasjonen. Modernisering av systemer og å ta i bruk ny teknologi vil med andre ord være en naturlig del når man transformerer virksomheten i tråd med en digital forretningsstrategi (Sia, Soh og Weill, 2016). Noen teknologiske arbeidsprosesser, som for eksempel nettbank og mobilbank, er allerede implementerte teknologier i dagens norske finansinstitusjoner, men målet vil være å ta i bruk enda mer teknologi. Eldre systemet krever gjerne flere manuelle operasjoner som gjør databehandlingen treg og vanskelig å skalere opp da dette også ville krevd økt arbeidskraft. Ved å ta i bruk ny teknologi som i større grad er basert på automatiske operasjoner blir det lettere og raskere å skalere opp driften da dette krever minimalt med ekstra manuelle operasjoner fra organisasjonens ansatte hvis man oppskalerer.

Når teknologi blir en del av kjernen i virksomheten krever dette også et større team av kompetente IT-personer som sikrer størst mulig oppetid for alle systemene, i tillegg til at de er kapable til å videreutvikle systemene i tråd med forretnings- og kundekrav (Sia, Soh og Weill, 2016).

Kundeopplevelse

Gode kundeopplevelser er viktige for driften til en servicenæring. Når det gjelder det digitale skiftet må man endre innstillingen fra å skape gode kundeopplevelser til å skape gode digitale kundeopplevelser. Dette handler om å ta i bruk teknologi som kundene setter pris på, som er forståelig, og som er minst like god som å drive service fysisk (Sia, Soh og Weill, 2016). Strukturelle endringene i forbindelse med det å skape gode digitale kundeopplevelser kan innebære å opprette avdelinger eller et råd i organisasjonen som tar seg av diskusjoner og idéer, samt oppfølging, rundt hvordan man skal skape gode kundeopplevelser. Det kan også lages nye prosedyrer eller retningslinjer for hvordan man utfører arbeidet (Sia, Soh og Weill, 2016).

Digital forretningsstrategi fører også til et større og bedre datagrunnlag for å analysere driften. Digitaliseringen fører dermed til at beslutninger kan tas på bakgrunn av fakta i datagrunnlaget i forhold til på intuisjon og meninger (Sia, Soh og Weill, 2016).

Digital innovasjon

Også for denne evnen kan opprettelse av en ny avdeling være en strukturell endring. For å bidra til en aktiv digital innovasjon krever det at HR-funksjonen i organisasjonen setter opp workshops for trening, profilering og rekruttering av innovative personer. Dette for å finne ut hvilke av de ansatte som har innovative, oppfinnende eller entreprenørliknende tenkemåte, og dermed egner seg i en slik gruppe (Sia, Soh og Weill, 2016).

2.2. Innovasjon

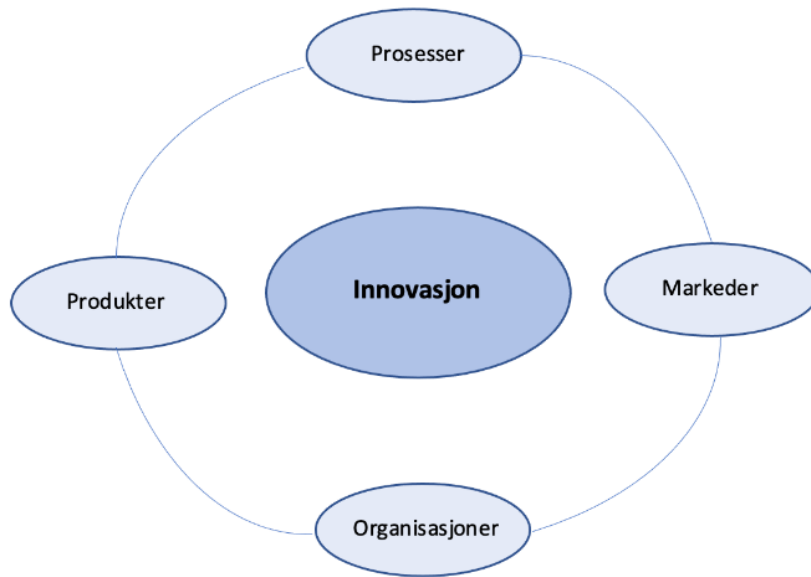
Innovasjon handler om en fornyelse, endring, hva som er nytt og hvor nytt det er. Dette kan være for eksempel nye produkter eller arbeidsprosesser, eller det kan være en forbedring av disse (Aasen og Amundsen, 2016, s.37-38). Aasen og Amundsen (2016, s.117) tar for seg seks ulike tilnærminger til innovasjon som er mest aktuelle i dagens samfunn; disruptiv innovasjon, brukerdrevet innovasjon, medarbeiderdrevet innovasjon, kontinuerlig innovasjon, ledelsesinnovasjon og driftsinnovasjon. De ulike tilnærmingene har en felles underliggende idé, men den er pakket inn på forskjellig vis. Denne ideen handler om at innovasjon skjer som et resultat av samhandling mellom mange mennesker med ulike roller, ulik type kunnskap og ulike arbeidsgivere (Aasen og Amundsen, 2016, s.117). Videre i teorien går ikke vi dypere inn i alle tilnærmingene til Aasen og Amundsen, men heller de tilnærmingene som er relevante for sparebanken sin situasjon.

2.2.1. Medarbeiderdrevet innovasjon

Medarbeiderdrevet innovasjon kan defineres som innovasjoner som blir frembrakt gjennom en åpen og inkluderende innovasjonsprosess. En innovasjonsprosess som er basert på bruken av medarbeidernes idéer, kunnskap og erfaringer. Troen på at de ansatte har kompetanse og ideer som kan bidra til å styrke virksomhetens innovasjonsevne, er hovedidéen bak denne innovasjonstilnærmingen. Det er definert fire overordnede faktorer for å lykkes med medarbeiderdrevet innovasjon. Disse faktorene er støttende ledelse, autonomi, samarbeid og organisatoriske normer for eksplorering (Aasen og Amundsen, 2016, s.126-127).

2.2.2. Kontinuerlig innovasjon

Kontinuerlig innovasjon er en prosess hvor målet er å skape kombinasjoner av eksisterende produkter (tjenester), prosesser, organisasjoner og markeder (se Figur 1), som oppfattes som nye. Ledelse, organisering av daglig aktivitet, forbedring, læring og endring er integrerte aspekter av denne formen for innovasjon. For å lykkes med kontinuerlig innovasjon er det krav til et bredt engasjement, en forpliktelse i hele bedriften, arbeid på tvers av avdelinger og organisasjoner, kontinuerlig læring og en god innsikt i hvilke egenskaper som er til rådighet (Aasen og Amundsen, 2016, s.131-132).



Figur 1: Kontinuerlig innovasjon innebærer nye kombinasjoner av produkter, prosesser, organisasjoner og markeder (Aasen og Amundsen, 2016, s.132).

2.3. Endring

Begrepet *endring* har mange ulike definisjoner, men likevel inneholder mesteparten av dem en form for ulike tilstander (Jacobsen, 2018, s.17). Jacobsen (2018, s.17) definerer endring slik: «Endring er en empirisk observasjon av forskjeller i form, kvalitet eller tilstand over tid i en organisasjon». I tillegg til at endring har mange ulike definisjoner, så har man dessuten også ulike typer endringer. Man har perioder med stor stabilitet, der organisasjoner vil utvikle seg til å bli bedre og gjøre justeringer samtidig som de utvikler seg i retning av å finne den optimale balansen mellom organisasjonens interne elementer og omgivelser (Jacobsen, 2018, s.74). I slike perioder vil man altså gjøre små endringer, der man fokuserer på å videreutvikle og forbedre de måtene man løser oppgavene man er kjent med på. Disse periodene vil bli brutt av perioder med store omveltninger og endringer, der man kanskje må forkaste gamle tenkemåter og finne helt nye måter å løse oppgavene sine på. Slik har man to ulike typer endringer – utvikling og brudd, også kalt et punktert ekvilibrium-perspektiv (Jacobsen, 2018, s.74). I vårt tilfelle vil dette bruddet da være koronapandemien, som førte til store endringer.

Dessuten kan man skille mellom planlagt og påtvunget endring. Planlagte endringer er når organisasjoner bevisst bryter med en situasjon som er stabil og «trygg» for å endre seg (Jacobsen, 2018, s.23). Planlagte endringer kan være både reaktive, altså at det kommer en hendelse som gjør at organisasjonen vil eller må endre seg, og proaktive, der organisasjonen vil utføre en endringsprosess for å tilpasse seg en hendelse man tror vil komme (Jacobsen, 2018, s.118). Det er

selvsagt vanskelig å spå hva som vil skje i fremtiden, men dersom man lykkes med proaktive endringer vil man kunne oppnå fordeler, eller unngå å havne på etterskudd i forhold til konkurrentene. Likevel skal det sies at de fleste store endringer er reaktive, ettersom det er så stor feilmargin ved proaktive endringer, i tillegg til at man ofte får mer motstand for slike endringer fordi man ikke ser behovet for å endre seg (Jacobsen, 2018, s.119).

Men hvorfor velger organisasjoner bevisst å bryte med stabile situasjoner for å endre seg? Som nevnt tidligere kan det være for å tilpasse seg noe man tror vil skje i fremtiden, men de fleste endringer er som sagt reaktive. Fem ulike perspektiver som beskriver drivkrefter for endring trekkes frem (Jacobsen, 2018, s.32-44):

- Perspektiv 1: Planlagt endring – intensjoner som drivkraft
- Perspektiv 2: Endring som livssykluser – vekst som drivkraft
- Perspektiv 3: Endring som naturlig utvelgelse – konkurranse om knappe ressurser som drivkraft
- Perspektiv 4: Endring som dialektisk prosess – interessekonflikt som drivkraft
- Perspektiv 5: Endring som anarki – tilfeldigheter som drivkraft

Påtvunget endring er også reaktive endringer, men som altså er påtvunget organisasjonen (Kjøde, 2004). Dette innebærer at det kommer en hendelse i omgivelsene som organisasjonen ikke har kontroll over. Slike hendelser vil påtvinge organisasjonen til å utføre endringsprosesser.

Organisasjonen kan da ikke velge om de vil endre seg, men de vil ha innflytelse på hvordan og delvis på hvor raskt de vil endre seg (Kjøde, 2004). Koronapandemien er et godt eksempel på en hendelse som skjer i omgivelsene som organisasjonen ikke har noen kontroll over, men som tvinger organisasjonen å utføre endringsprosesser. Endringene som vil bli sett på i denne oppgaven vil derfor være basert på at banken har blitt påtvunget å gjennomføre en endringsprosess.

2.3.1. Reaksjon på endring – motstand og oppslutning

En endringsprosess kan ses på som en trussel for noen og en mulighet for andre. Derfor vil en endringsprosess føre til ulike reaksjoner. Noen vil vise motstand til endringen, mens andre vil vise oppslutning. Graden av oppslutning og motstand vil også variere (Jacobsen, 2018, s.125).

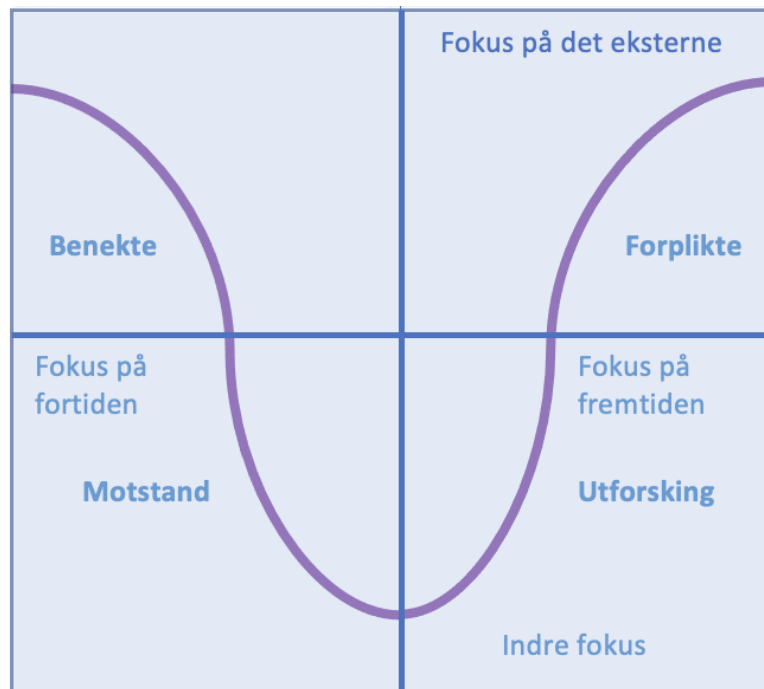
2.3.1.1. Endringskurven

Figur 2 viser *endringskurven* som er en modell som viser hvordan ulike individ reagerer på endringer og som beskriver hele den psykologiske prosessen ved endringer. Ifølge Scott & Jaffe referert i Juneja (u.å) så vil alle som gjennomgår endringer kunne erfare fire ulike faser: fornektingsfasen,

motstandsfasen, utforskningsfasen og tilslutningsfasen. Som nevnt tidligere vil ulike personer reagere ulikt på endringer, og det er dermed viktig å påpeke at individ kan hoppe over noen av fasene, i tillegg til at man ikke nødvendigvis beveger seg gjennom de fire fasene i kronologisk rekkefølge (Juneja, u.å.). Endringskurven tar dessuten utgangspunkt i at alle reagerer negativt på endringer (Benjamin, 2020).

I den første fasen, fornektingsfasen, så vil det ta tid før følelsen av endring faktisk synker inn og man vil ignorere endringen fullstendig og fortsette som før, som om ingenting har skjedd. I denne fasen vil man fokusere på de personlige konsekvensene endringen medfører, noe som vil medføre dalende effektivitet. I den andre fasen, motstandsfasen, vil endringen framstå som en realitet. Man forstår at endringen har tatt plass og at den ikke kan ignoreres, men man vil likevel ikke godta den. I denne fasen vil man kunne kjenne på følelser som sinne, frustrasjon, angst og frykt for det ukjente, mens noen vil uttrykke høylytt motstand for endringen. Hvorvidt man uttrykker motstanden sin for endringen høylytt vil nok samsvare med grad av motstand - jo større grad av motstand, jo mer høylytt vil man uttrykke motstanden. De ulike gradene av motstand vil vi forklare nærmere senere i kapittelet (Asting, 2014; Juneja, u.å.).

Både den første og den andre fasen er kjennetegnet ved at man fokuserer på fortiden, mens man i de to senere fasene vil fokusere på fremtiden. Man kan også si at man i den første og siste fasen vil fokusere på det eksterne, altså miljøet rundt seg, mens man i den andre og tredje fasen vil fokusere internt, altså på seg selv. I den tredje fasen, utforskningsfasen, vil man oppleve positiv energi og kreativitet, men man vil også kunne føle på usikkerhet, stress, uløste spørsmål og manglende struktur. I den fjerde og siste fasen, tilslutningsfasen, vil individene igjen bli myndiggjort og man vil akseptere de nye metodene eller prosessene som endringen medførte. Man vil i denne fasen kjenne på innsatsvilje og forpliktelse samtidig som man har klare mål og forventninger til sine gjenoppdagede roller (Asting, 2014; Juneja, u.å.).



Figur 2: Scott & Jaffes endringskurve (Juneja, u.å.).

2.3.1.2. Nivåer av oppslutning og motstand

Oppslutning av endring kan deles opp i tre ulike typer, der det vil gå fra relativt svak oppslutning i nivå 1 til sterk og stabil oppslutning i nivå 3. Disse tre nivåene er nødvendighetsoppslutning, normativ oppslutning og affektiv oppslutning. Nødvendighetsoppslutning er en svak form for oppslutning og kan ofte handle om at man viser oppslutning fordi man føler at man ikke har noe annet valg. Dette kan være på grunn av investeringene vedkommende har gjort i organisasjonen, eller mangel på alternative muligheter utenfor organisasjonen. Dersom man har satset på å bygge opp karrieren sin internt i organisasjonen, så kan kostnaden ved å bryte ut av organisasjonen være for stor. På den andre siden kan man være i en situasjon der man ønsker å vise motstand, men på grunn av dårlige muligheter til å skaffe seg en ny jobb, vil man ikke ta risikoen med å vise motstand og eventuelt miste jobben (Jacobsen, 2018, s.125-126).

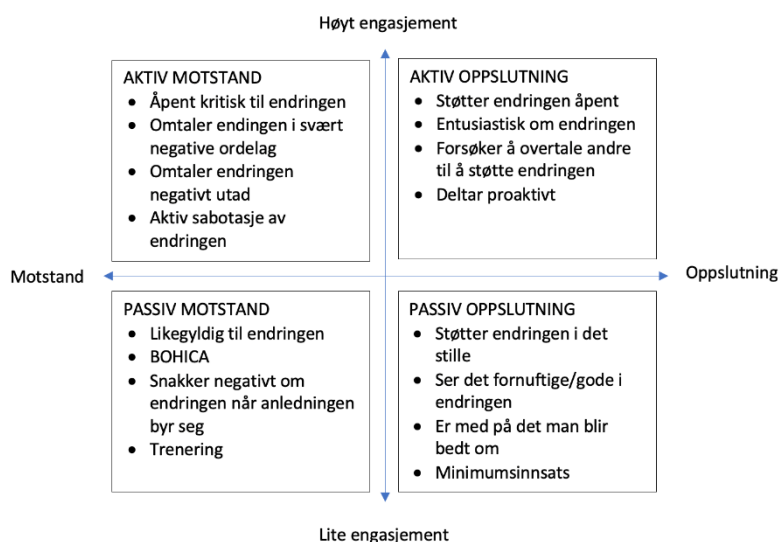
Normativ oppslutning er nivå 2 av oppslutning, men det er fremdeles ikke en veldig sterk form for oppslutning. Der nødvendighetsoppslutning handler om at man viser oppslutning fordi man føler man ikke har noe annet valg, så handler normativ oppslutning om at man føler man bør vise oppslutning. Man kan være uenig i endringen, men fordi organisasjonen har strukket seg langt for denne ansatte, for eksempel i form av sykdom eller tilrettelegging av jobben, så føler vedkommende at disse handlingene må gjengjeldes og viser derfor oppslutning. Affektiv oppslutning, som er nivå 3 av oppslutning, er derimot en sterk form for oppslutning. Her handler det om at man viser

oppslutning fordi man er enig med endringen. Man synes den er nødvendig og at den vil føre til gode ting for både organisasjonen og de ansatte (Jacobsen, 2018, s.126).

Akkurat som med oppslutning vil motstand variere i styrke, men her har man fire ulike nivåer. Disse nivåene er apati/likegyldighet, passiv motstand, aktiv motstand og til slutt aggressiv motstand. Nivå 1 handler altså om at man er likegyldig til endringen, og man har verken positive eller negative følelser knyttet til endringen, man har rett og slett manglende interesse for det. Dessuten holder man en lav profil, gjør minst mulig og venter (Jacobsen, 2018, s.127-128). Man kan for eksempel si at man har utført en endring i arbeidet sitt, mens man i realiteten har fortsatt som før.

Ved nivå 2 er man negativ til endringen og man vil derfor være mer synlig med motstanden sin og komme med kritiske synspunkt på endringen. Det kan være kritikk mot selve endringen som man kanskje ikke mener er bra for organisasjonen eller for dens ansatte, eller så kan man være kritisk til behovet for endring. Her kan man også komme med mer personlige reaksjoner som trusler med å si opp jobben sin. Nivå 3 vil være enda synligere motstand, der man har sterke synspunkt og er uvillig til å delta i endringsprosessen. Her kan man ytre kritikk i eksterne kanaler som radio eller lokale aviser, og man vil prøve å skaffe støtte for motstanden blant resten av de ansatte. Man vil dessuten aktivt sabotere arbeidet med endringen, dog på fredelige og lovlige måter, som å stoppe arbeidet i fem minutter for å markere motstanden sin. Ved nivå 4 vil man prøve å direkte undergrave argumentene for endring ved å for eksempel spre rykter og direkte løgner, og man vil i de mest dramatiske tilfellene ty til ulovlige virkemidler som lengre streiker (Jacobsen, 2018, s. 127-129).

Grad av oppslutning eller motstand vil med andre ord ha mye å si for om en organisasjon klarer å utføre en endringsprosess på en god måte. Endringsledelse handler derfor i stor grad om å skape oppslutning rundt endringen og håndtere motstand mot endringen. Det skal også sies at ikke all motstand til endring nødvendigvis trenger å være negativ. Ofte kan motstand være i form av kritikk til selve endringen. Dette kan føre til diskusjoner og debatter rundt hvilke løsninger som vil være best for organisasjonen, slik at utfallet av endringsprosessen blir best mulig for organisasjonen og dens ansatte. Slik motstand kan vi kalle positiv motstand (Jacobsen, 2018, s.130 og s.139). Figur 3 viser en modell som oppsummerer de ulike gradene for oppslutning og motstand.



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

2.3.2. Årsaker til oppslutning og motstand

I kapittel 2.3.1 ble det vist at det er ulike reaksjoner til endringer, at man kan finne både oppslutning og motstand i ulik grad, og hvordan dette kan være med på å påvirke endringsprosesser. For å forstå hvorfor noen reagerer på endringer med oppslutning og noen med motstand må man forstå hvordan endring påvirker enkeltmennesker, sosiale relasjoner og forholdet mellom mennesker i og utenfor organisasjonen (Jacobsen, 2018, s.130).

2.3.2.1. Faglig enighet og uenighet

Det er klart at dersom man er faglig uenig i endringen, så vil man heller ikke støtte den. At faglig uenighet er en vanlig og viktig årsak til motstand for endring er dermed ikke overraskende. Man kan være uenig i behovet for endringen, eller man kan være uenig i selve endringen og at det er den riktige løsningen på problemet, men uansett vil det føre til motstand for endringen. Selv om uenighet kan være en viktig årsak til endring så kan også faglig uenighet ofte bare være et skalkeskjul for andre mer skjulte årsaker. Motsatt, dersom man er faglig enig i endringen og enig i at den aktuelle løsningen er den riktige for problemet, så vil det naturligvis føre til oppslutning for endringen (Jacobsen, 2018, s.130-131).

2.3.2.2. Frykt for det ukjente

Mange mener at motstand mot endring er basert i frykt for det ukjente. Når man står ovenfor noe nytt og ukjent vil man kunne føle på usikkerhet, og det kan oppstå spørsmål som ikke nødvendigvis er så lett å få svar på. Dette kan føre til psykologisk stress, som er ubehagelig og noe man vil

unnngå. Man vil derfor motsette seg endringen for å opprettholde dagens situasjon, fjerne usikkerheten og dermed unnngå psykologisk stress (Jacobsen, 2018, s. 131).

Med tanke på digitalisering kan dette være innføring av ny teknologi som skal effektivisere driften. Det kan da oppstå frykt for at denne effektiviseringen vil føre til nedbemanning, noe som vil føre til frykt for de som har minst muligheter i jobbmarkedet til å finne seg ny jobb. Dessuten har man frykten for å ikke strekke til. Dersom man i forhold til digitalisering skal innføre bruk av nye systemer, så kan man oppleve frykt knyttet til personlig mestring. Man vil lure på om man klarer å utføre de nye oppgavene og håndtere den nye teknologien. I tilfellet med frykt for det ukjente er det interessant å merke seg at det kan skape motstand, men dersom man fjerner det, så vil det ikke skape oppslutning (Jacobsen, 2018, s. 132).

2.3.2.3. Tap eller gevinst av personlige goder

Som nevnt tidligere vil endringsprosesser medføre at noen vil tape noe og noen vil vinne noe. Dette kan ofte være i form av at fordelingen av goder og onder i organisasjonen blir påvirket av endringer. Dermed er det også naturlig at de som taper noe på en endring vil ha motstand for endringen, mens de som vinner noe på den vil ha oppslutning for den.

Tap av personlige goder vil altså føre til motstand, mens gevinst av personlige goder vil føre til oppslutning. Men ifølge Jacobsen så vil ikke bruken av belønninger som eksempelvis bedre lønn skape sterk oppslutning, altså vil det ikke skape affektiv oppslutning. Det vil derimot øke nødvendighetsoppslutningen og den normative oppslutningen gjennom det at det blir enda dyrere å ikke støtte opp om endringen, og man kan oppleve det som at organisasjonen gjør noe godt for sine ansatte (Jacobsen, 2018, s.132-133).

2.3.2.4. Tap av identitet

Når det blir utført endringer i organisasjoner så vil det ofte føre til at mennesker må endre arbeidsoppgaver, bytte kontor, avdeling eller begynne å jobbe i andre bygninger. Det å utføre arbeidsoppgavene sine på en god måte blir en slags bekreftelse overfor en selv og andre at man er verdifull for organisasjonen, samtidig som at kontoret blir et slags andre hjem. Med andre ord så skaper man seg en identitet gjennom de oppgavene man utfører og det fysiske miljøet man befinner seg i på jobben. Dermed kan endringer også bli sett på som en trussel mot denne identiteten, og frykten for å tape en del av identiteten sin kan føre til at man skaper motstand mot endringen (Jacobsen, 2018, s.133).

2.3.2.5. Ekstraarbeid

Ved utførelse av endringsprosesser vil det ofte være en del ekstraarbeid i perioder, ettersom man må fase ut det gamle samtidig som man innfører det nye. Dette kan for eksempel føre til en periode med økt arbeidspress og overtid som mange vil kunne være negative til. Med tanke på digitalisering vil ofte endringer komme i form av ny teknologi som gjerne også krever investering i ny kunnskap. Nye arbeidsoppgaver og arbeidsprosesser vil kreve etterutdanning eller kursing. Skal de ansatte da samtidig utføre sine vanlige arbeidsplikter gir dette ekstraarbeid. For mange vil slike perioder med ekstraarbeid gjøre at endringsprosesser kan være tunge og smertefulle prosesser, og dermed vil det ofte møtes med motstand (Jacobsen, 2018, s.134).

2.3.2.6. Sosiale relasjoner

Ifølge Jacobsen (2018, s. 134) så kan tap av positive sosiale relasjoner være en viktig kilde til motstand mot endringer. Når organisasjoner gjennomfører endringer så innebærer det ofte å flytte mennesker til nye avdelinger, oppsplitting av enheter eller sammenslåing av enheter. I løpet av tiden i organisasjonen vil man ha bygget opp sosiale relasjoner og dannet seg en sosial tilhørighet. Ved slike omgrupperinger vil de sosiale tilhørighetene bli brutt. Samtidig som man mister kontakten med kolleger man hadde sosiale relasjoner med må man bygge opp nye relasjoner til nye kolleger. Dette vil mange oppleve som negativt og derfor reagere med motstand. Dersom man opplever det sosiale miljøet i organisasjonen som dårlig vil en endring bli en mulighet til å komme inn i et bedre sosialt miljø, og endringen vil i slike tilfeller oppleves som positiv. Det at endringen oppfattes som god vil i dette tilfellet være fordi den har positive konsekvenser for den enkelte, heller enn at den er riktig for organisasjonen (Jacobsen, 2018, s.134-135).

2.3.2.7. Psykologiske kontrakter

I likhet med sosiale relasjoner så vil man over tid i en organisasjon opprette psykologiske kontrakter. Psykologiske kontrakter er personlige, uformelle og uskrevne avtaler mellom organisasjon og individ som sier noe om blant annet hvordan man skal forholde seg til ledelsen og kolleger, hvilke oppgaver man skal utføre og hvilke beslutninger man kan ta. I likhet med sosiale relasjoner vil endringer som gjør at man skal arbeide med nye mennesker innebære at man må opprette nye psykologiske kontrakter. Å gjøre dette krever både tid og innsats fra den enkelte, og brudd på psykologiske kontrakter kan derfor føre til motstand (Jacobsen, 2018, s.135).

2.3.2.8. Endrede maktforhold

Noen ganger vil endringer i en organisasjon føre til endringer i maktforholdene innad i organisasjonen, om det så er formell eller uformell makt. Den formelle makten man har er knyttet til stillingen man har i organisasjonen, for eksempel om man har en lederrolle eller ikke, mens uformell

makt ofte er knyttet til kontroll over kritiske arbeidsoppgaver, posisjon i organisasjonens informasjonsstrømmer og rettigheter til å delta i ulike beslutningsfora. Endringer som oppretting av nye lederstillinger vil kunne gi oppslutning blant de som ser muligheten for karriereopptrykk, mens nedlegging av for eksempel mellomledernivå vil bli sett på som en trussel mot den formelle makten man har i organisasjonen. Endringer som påvirker maktforholdet i organisasjonen vil altså skape motstand for de som taper på maktendringen, mens det vil skape oppslutning for de som vinner på maktendringen. Men selv om en endring fører til en positiv endring i ens maktposisjon, så vil oppslutningen dette medfører være betinget, og vedkommende trenger ikke nødvendigvis mene at endringen er god og riktig for organisasjonen (Jacobsen, 2018, s.136).

2.4. Organisasjonsstruktur

Organisasjonsstruktur handler om at organisasjonen skal sørge for at alle i virksomheten arbeider mot de samme målene, samt å enkelt kunne koordinere enkelt innsats til en større gruppe gjennom å utvikle en klar og tydelig organisasjonsstruktur. Det vil føre til at det blir tydelig hvilke ansvars-, kommando- og kommunikasjonslinjer som skal følges. Organisasjonsstrukturen er da med på å hjelpe medarbeiderne ved å skape en forutsigbarhet som gjør at de kan utføre jobben sin effektivt. Strukturen i organisasjonen er med på å fordele arbeidsoppgavene som skal gjennomføres, det gir den enkelte ansvar og myndighet, samt hjelper å tegne opp kommunikasjons- og arbeidsflyten. En god organisasjonsstruktur kan være med på å forbedre fokus, koordinering, spesialisering og stabilitet for de ansatte (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s.120 og 152).

Spesialisering

Organisasjonen legger til rette for at det skal kunne begrenses hva den enkelte har ansvar for, samt hva organisasjonen generelt sett skal holde på med. Dette skjer da fordi strukturen fordeler arbeidet og definerer ansvarsområdene for de enkelte individene eller avdelingene. Det er ikke ønsket at alle skal kunne holde på med alle slags oppgaver, da dette ville ha krevd en enorm kompetanse hos hvert enkelt individ, samt stor risiko for dobbeltarbeid. Denne avgrensningen vil føre til at det er mulig å ansette personer med stor kompetanse innenfor det feltet som skal arbeides med (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s.153).

Koordinering

Som nevnt innledningsvis i dette kapitlet er koordinering en nødvendig del av organisasjonsstrukturen for at man skal kunne bestemme innsatsen til grupper og individer til et større resultat. Organisasjonsstrukturen forteller oss hvordan koordineringen skal skje og hvem som

har ansvaret for den. Vellykkede organisasjoner bruker hovedsakelig to måter for dette: Vertikalt, gjennom den formelle kommandolinjen og horisontalt, ved hjelp av møter, koordineringsroller eller nettverksstruktur (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s.153; Bolman og Deal, 2014, s.78).

I en organisasjon er det behov for både vertikal og horisontal samordning. Vertikal samordning bygger på styring og kontroll ovenfra, mens horisontal samordning blir brukt i situasjoner hvor dette ikke strekker til. Vertikal samordning fungerer best under stabile forhold hvor oppgavene er forutsigbare og alt er klart og forstått. For vertikal samordning er det en forutsetning at med medarbeiderne er villig til å følge ordre. Da oppstår det ofte et behov for mer desentraliserte og interaktive horisontale samordningsformer for ikke å kvele initiativ og kreativitet i bedriften. De horisontale samordningsformene er gjerne mindre formaliserte og mer fleksible (Bolman og Deal, 2014, s.78 og 84-85)

Formelt og uformelt samvær er hjørnesteinene i horisontal samordning. Organisasjoner som har et forutsigbart marked eller et godt innarbeidet produkt vil formelle møter stå for mye av den horisontale samordningen. Det uformelle samværet vil kunne bidra til å holde ting sammen under perioder med høyt tempo og et hektisk miljø (Bolman og Deal, 2014, s.81-82).

Planleggings- og kontrollsystemer

Digitalisering har skapt utallige variasjoner av planleggings- og kontrollsystemer. Det er nå mulig å få tilgang til øyeblikkelig informasjon om resultater og ansattes ytelse. Informasjon som flyter fritt opp og ned i organisasjonshierarkiet gjør det lettere for ledelsen å følge med i ytelser og resultater, og da kunne reagere raskt (Bolman og Deal, 2014, s.80).

Stabilitet og forutsigbarhet

Når alle vet hva som de skal gjøre og hvilke ansvarsområder den enkelte personen eller gruppen har, vil det være enkelt å forholde seg til arbeidsplassen og vite hva som forventes av deg. Ved å ha en klar organisasjonsstruktur gjør det at vi vet hvilke oppgaver som skal gjøres, hva som kreves og hvem i organisasjonen som har en form for ansvar over oppgaven. Dette skaper stabilitet, forutsigbarhet og trygghet både for den enkelte personen eller gruppen, men også for organisasjonen. Ved at organisasjonen har formelle roller hjelper det med å fastsette plikter og skisserer hvordan arbeidet skal utføres. Da følger hver enkelt arbeidsoppgave de samme prosedyrene, og gjennomføringen av arbeidet standardiseres (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s.290).

Beslutningsmyndighet

Beslutningsmyndighet er viktig i en organisasjon, dette er organisasjonsstrukturen med på å tydeliggjøre. Organisasjonsstrukturen identifiserer om beslutningsmyndigheten er desentralisert eller sentralisert, og eventuelt hvem som har den. Desentralisering betyr å flytte beslutningsmyndighet til lavere nivå i hierarkiet. Hvor mye desentralisering avhenger av type organisasjon og situasjonen den befinner seg i. Størrelsen er også viktig. Jo større organisasjonen er, jo mer sentralisert blir beslutningene normalt tatt (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s.90).

Det mest grunnleggende tiltaket for å samordne en organisasjon på er å utpeke en sjef med formell autoritet. Personer med en slik myndighet har som formell oppgave å sikre at virksomheten er siktet inn mot målene sine. For å samordne organisasjonen kan en leder løse konflikter og andre problemer, vurdere prestasjoner og resultater, ta beslutninger og fordele belønninger eller sanksjoner. En kommandolinje er et hierarki av ledelses- og inspeksjon nivåer hvor hvert nivå har sin egen legitime makt til å styre og forme atferden til sine medarbeidere. For at slike linjer skal fungere optimalt er det et behov for at lederens myndighet både blir godtatt av de underordnede og autorisert av de overordnede (Bolman og Deal, 2014, s.78-79).

Regler og retningslinjer

Regler og retningslinjer, standardkrav og standardiserte arbeidsprosedyrer bidrar til forutsigbarhet og ensartet atferd, i tillegg til at det begrenser den enkeltes mulighet for bruk av skjønn. Regler og retningslinjer styrer arbeidsforholdene i en bedrift og spesifiserer standardprosedyrer for oppgaveløsning, behandling av personalproblemer og opptreden overfor kunder og andre viktige aktører. Det å ha innført slike løsninger i organisasjonen bidrar til at like situasjoner håndteres på sammenlignbart vis. Standardprosedyrer og standardkrav reduserer avvik i rutineoppgaver og sikrer at varer og tjenester holder et bestemt kvalitetsnivå (Bolman og Deal, 2014, s.79-80).

Prosjektgrupper

Mer komplekse organisasjoner har større behov for horisontal kommunikasjon og det er da behov for nye virkemidler for samordning. Nye muligheter eller nye problemer krever at flere spesialområder eller funksjoner samarbeider. Prosjektgrupper kan bli brukt til å samkjøre utviklingen av nye produkter eller tjenester (Bolman og Deal, 2014, s.82).

2.5. HRM

Human resource management (HRM) eller personalarbeid handler om å jobbe med bedriftens medarbeidere og ledere. Hensikten med HRM-arbeid er å bidra til at virksomheten når målene sine.

Dette kan gjøres blant annet gjennom å skape gode arbeidsbetingelser for de ansatte slik at de føler tilhørighet og mening med arbeidet. Å skape et godt arbeidsmiljø vil føre til motiverte ansatte som yter godt i arbeidet og som blir værende i virksomheten. Dette er virksomheten tjent med både på kort og lang sikt (Egerdal, 2019, s.25-26).

Det er kanskje naturlig å tenke at det kun er HR-avdelingen som arbeider med HRM, men det er ikke tilfelle. Grovt sett kan man si at HR-avdelingen driver med HR-arbeid på et høyere plan, dvs. utarbeider overordnede rutiner og retningslinjer, og legger til rette for personalarbeidet i hele virksomheten. Toppledelsen har ansvaret for å lage visjoner, mål og strategier, mens lederne har ansvaret for å følge opp de ansatte i den daglige driften gjennom å blant annet være en støtte, håndtere konflikter og sikre at avdelingen bidrar til å nå bedriftens mål gjennom arbeidsfordeling og oppfølging av medarbeidernes arbeid (Egerdal, 2019, s.35-36).

2.5.1. HR sitt ansvar under digitalisering

Nye løsninger implementeres for at virksomheten skal øke en eller flere gevinster. Dette kan være økonomisk gevinst, økt kvalitet, mer effektive løsninger eller muligheter for samhandling. For at man skal kunne oppnå disse gevinstene må brukerne være involverte, forstå hensikten og ha en eller annen form for eierskap til løsningen før den tas i bruk. Hvis ikke dette er ivare tatt vil ikke løsningen kunne bli utnyttet i ønsket grad, og virksomheten vil gå glipp av en del av, eller hele, gevinsten. Selv om det typisk er en IT-avdeling som utvikler nye digitale løsninger, vil det være HR som har ansvaret for at de ansatte læres opp i løsningen og forklarer hensikten med den (Egerdal, 2019, s.102).

Digitalisering fører til at kompetansekravet til de ansatte endres mer i retning av IT, og HR spiller derfor en rolle innen bemanningsplanlegging og verktøy. Dette understrekes også av Rune Bjerke (tidligere administrerende direktør i DNB) (referert i Egerdal, 2019, s.109) som uttalte at «Å drive bank handle ri dag like mye om å ta i bruk ny teknologi som det å vurdere kredittrisiko eller å utbetale lån. Derfor trenger vi flere med digital kompetanse» (Egerdal, 2019, s.109-110).

Samhandlingsverktøy

Samhandlingsverktøy som f.eks. Skype, Microsoft Teams (heretter forkortet Teams) og OneDrive forenkler og effektiviserer kommunikasjon og samarbeid mellom individer. Samhandlingen kan også bidra til økt informasjonsdeling gjennom deling av blant annet dokumenter, artikler eller faglige presentasjoner som flere i virksomheten har interesse eller nytte av. Dette kan igjen bidra til å bygge organisasjonskultur. HR-arbeidet bør i denne sammenhengen dreie seg om å utarbeide kompetanseplaner og lage retningslinjer for å integrere teknologi i arbeidsoppgavene. Integrering

kan innebære å sørge for at virksomheten tar i bruk verktøyene og inspirere til bruk (Egerdal, 2019, s.110-111).

Opplæring og kompetanseutvikling

Opplæring handler om å gi arbeidstakeren den nødvendige kunnskapen og ferdighetene som trengs for å utføre arbeidet. Opplæring skjer gjennom strukturerte former, med klare mål og skjer i definerte trinn (Egerdal, 2019, s.433). Det trenger heller ikke være snakk om opplæring av nyansatte, men også opplæring av ansatte som får nye arbeidsoppgaver eller bytter stilling internt i organisasjonen.

Kompetanseutvikling handler derimot om å tilføre ny kunnskap eller erfaringer som gjør arbeidstakeren i stand til å løse oppgavene på en bedre måte. Hvilket utbytte man har av læring påvirkes arbeidstakerens egenskaper, egenskaper ved miljøet og egenskaper ved tiltaket (Egerdal, 2019, s.433).

Hvis dette sees fra et digitaliseringsperspektiv så egenskaper de ansatte på deres forståelse av hvilke muligheter som finnes i teknologien og hvordan den fungerer er viktig for at virksomheten skal arbeide med digitalisering. Hvis ikke de ansatte ser nytten med teknologien eller evner å bruke den, vil de heller ikke ha motivasjon eller klare å utnytte den effektivt i arbeidet. Digital kompetansebygging, for å få de ansatte til å bli trygge på og beherske teknologi, vil derfor være viktig i HR-arbeidet (Egerdal, 2019, s.112-113).

Egenskaper ved miljøet handler om at utbytte av kompetanseutviklingen begrenses hvis det er begrensninger i arbeidsmiljøet, vi var litt inne på dette i kapittel 2.1.3.2, hvor det ble sagt at for å få til en digital forretningsstrategi må lederen legge til rette for, og motivere til digitaliseringen. Evner lederen å gjøre dette vil en også skape et miljø som verdsetter bruken av den nye kompetansen (Egerdal, 2019, s.434; Sia, Soh og Weill, 2016).

Arbeidstakeren må også se på tiltaket som nyttig og relevant for egen arbeidssituasjon. Man må se at man får bruk for det som tilegnes av kunnskap og erfaringer. Det er dette som inngår i egenskaper ved tiltaket (Egerdal, 2019, s.434-435).

2.5.2. Motivasjon

Motivasjon handler om en forventning til at det er mulig å oppnå en form for belønning eller til å få tilfredsstilt et personlig behov. I forventningsteorien er motivasjon beskrevet ved hjelp av en formel: *Motivasjon = verdi knyttet til belønningen * forventning om at det man gjør vil føre til belønning.*

(Jacobsen og Thorsvik, 2013, s.250) Årsaken til at motiverte ansatte er viktig for en organisasjon er fordi motiverte ansatte vil av egen vilje ta i bruk sine ferdigheter for å yte ekstra for organisasjonen. Dette vil komme organisasjonen til gode i form av økt utnyttelsesgrad av de menneskelige ressursene, samt økonomiske fordeler (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s.249).

Maslows behovsteori sier at mennesker har fem grunnleggende behov; fysiologiske, sikkerhet, sosiale, anerkjennelse og selvrealisering. Tabell 2 viser en antatt hierarkisk rangering av de fem behovene, hvor 1 er det høyeste nivået og 5 er det laveste nivået. Behovet på et høyere nivå påvirker atferd før behovet på et lavere nivå er tilfredsstillt. Hva som motiverer den enkelte ansatt er i henhold til Maslows behovsteori individuelt, siden rangeringen av behovene avhenger av hva individet verdsetter behovene til (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s.251).

Tabell 2: Sammenheng mellom Maslows behovsteori og organisasjonsmessige faktorer som motiverer (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s.252; Rosland, 2021).

Maslows behovsnivå	Organisasjonsmessige faktorer som motiverer	Behovstilfredsstillelse
1. Behov for selvrealisering	Utfordrende oppgaver Mulighet til å være kreativ og til å gjøre ting bedre	Personlig utvikling Avansement Gleden av å prestere
2. Behov for anerkjennelse	Tilbakemelding på arbeid Tittel og posisjon	Status og prestisje
3. Sosiale behov	Arbeidsgrupper Medarbeiderorientert ledelse	Tilhørighet
4. Sikkerhetsbehov	Arbeidsforhold	Fast ansettelse Sikker arbeidsplass
5. Fysiologiske behov	Lønn Arbeidstidsbestemmelser	Materielle goder Balanse mellom arbeid og fritid

Motivasjon kan deles inn i indre og ytre motivasjon. Den viktigste forskjellen mellom disse to er om kilden til motivasjonen ligger i eller utenfor selve aktiviteten som blir utført. Det finnes mange situasjoner der både indre og ytre motiver er til stede, men i de fleste tilfeller vil man hovedsakelig ha enten ytre eller indre motivasjon for jobben sin (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 253).

Indre motivasjon

Vi kan se på indre motivasjon som en drivkraft som fører til at de ansatte ønsker å gjennomføre et godt arbeid uten at den ytre motivasjonen blir stimulert. Når en ansatt har en sterk indre motivasjon har den ansatte et sterkt driv for å gjennomføre arbeidsoppgaven på en god måte, uten at belønning/straff blir tatt i betraktning. Drivkraften som den ansatte har kommer fra en trang til å få utfordret seg selv, noe som igjen gir fremgang i faglig og personlig utvikling. Et eksempel på god indre motivasjon er barn som drømmer om å bli fotballspillere. De har en glede av å spille fotball og ønsker å forbedre seg selv på fotballbanen, uten at det er noen form for ytre motivasjon. Barnet vil få til gjengjeld en spontan tilfredsstillelse av arbeidet i seg selv (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s.252).

Man kan ved flere anledninger skape indre motivasjon på en arbeidsplass ved å skape en god kompetanseopplevelse og få den ansatte til å føle en form for medbestemmelse i arbeidsdagen. Indre motivasjon oppstår på arbeidsplassen ved flere anledninger. For at det skal kunne oppstå indre motivasjon på en arbeidsplass må den ansatte ha kunnskap om resultatet av arbeidet som blir gjort for å kunne vurdere om prestasjonen var god eller dårlig (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s.253).

Et visst ansvar for resultatene på arbeidsplassen er også viktig for at det skal kunne skapes indre motivasjon. Når resultatene kommer tilbake vil den ansatte som har et ansvar få et sterkere inntrykk av tilbakemeldingen enn hvis det var sjefen/medarbeidere som har tatt ansvaret. Det samme gjelder motsatt, hvis den ansatte får tilbake dårlige resultater vil ikke inntrykket være like stort dersom ansvaret for resultatene er forskjøvet over på noen andre. Til slutt er det essensielt at den ansatte også opplever jobben sin som meningsfull. Hvis det er ønskelig å motivere de ansatte må de kunne se at arbeidet de gjennomfører faktisk har betydning for noen, ikke bare et dokument som blir lagt vekk i en hylle (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s.253).

Ytre motivasjon

Som nevnt over handler ytre motivasjon om en ansatt som blir tilfredsstilt av arbeidet som blir gjennomført ved hjelp av en ytre belønning. Denne belønningen som er oftest i form av penger vil kunne brukes til å dekke andre ulike behov, dette kan være alt fra nødvendige kostnader som lån og matforbruk til unødvendige kostnader som ferie eller hobbyer. Der indre motivasjon har motivasjonsfaktoren i selve arbeidet som blir gjennomført, motiverer ytre motivasjon gjennom belønning i etterkant av arbeidet. I Jacobsen og Thorsvik (2013, s.253) nevnes det at lønnsystemer og karrieresystemer er de motivasjonsfaktorene som flest virksomheter benytter for å skape motivasjon hos sine ansatte. Ytre motivasjonsfaktorer kan være i form for materielle belønninger som for eksempel lønnsøkninger, frynsegoder eller bonuser i etterkant av arbeidet. For at slike

belønninger skal fungere som motivasjonsfaktor må de være målbare, altså knyttet til noe som kan måles, de må være realistiske å oppnå, og de må oppfattes som viktige. Det er også et viktig poeng at den ytre motivatoren kun har en motiverende effekt så lenge den er knyttet til fremtidige belønninger. Det vil si at dersom belønningen allerede er mottatt vil ikke motivatoren lengre ha en effekt. En annen god ytre motivasjonsfaktor er symbolske belønninger, dette kommer i form av ros, feedback fra ledelsen eller medarbeidere eller en form for anerkjennelse (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s.253-254).

2.6. Organisasjonskultur

Schein referert i Bolman og Deal (2014, s.298) definerer kultur slik:

Et mønster av felles, grunnleggende antakelser som en gruppe er kommet fram til etter hvert som den har løst sine problemer når det gjelder ytre tilpasning og integrering, som har fungert godt nok til å bli betraktet som holdbare, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte, tenke og føle på i forbindelse med disse problemene (Bolman og Deal, 2014, s.298)

Deal og Kennedy referert i Bolman og Deal (2014, s. 298) kommer med en mer kortfattet beskrivelse av begrepet kultur: «måten vi gjør ting på her hos oss».

Kulturen i en organisasjon er både et produkt som uttrykker klokskap og kunnskap hentet fra erfaringer, og en prosess som blir fornyet og nyskapt hver gang nyansatte lærer og senere lærer bort de tilvante måtene. En organisasjon vil over tid utvikle sitt særegne grunnsyn og sine særegne overbevisninger, verdier og sedvaner. Ledere kan bidra til å skape en mer samlet og effektiv organisasjon med en forståelse av symbolenes betydning og en kunnskap om hvordan man kan appellere til ånd og sjel (Bolman og Deal, 2014 s.289-290).

2.6.1. Kultur for digital transformering

Olding og Rozwell referert i Schwer og Hitz (2018, s.2) forteller at det er behov for stor fleksibilitet i en organisasjon som skal håndtere raske teknologiske endringer. En bevisst endringskultur kan lettere fange opp de kontinuerlige forandringene og tilpasse seg dem. En slik fleksibilitet i en organisasjon krever klare mål, fleksible og ansvarlige roller og en «fail better» kultur.

2.6.2. Symboler sin verdi ved endring

Den symbolske rammen konsentrerer tanker fra ulike kilder i fem grunnsetninger (Bolman og Deal, 2014 s.282):

- Det viktigste er ikke hva som skjer, men hva det betyr.
- Aktivitet og mening er bare løst forbundet; én og samme begivenhet og handling kan tolkes på mange forskjellige måter fordi mennesker opplever situasjoner forskjellig
- Når vi står overfor usikkerhet og flertydighet, dukker symboler opp for å hjelpe folk med å fjerne forvirringen, finne retning og forankre våre forhåpninger og vår tro.
- Hendelser og prosesser er ofte viktigere på grunn av det de uttrykker eller signaliserer, enn på grunn av deres formål eller resultater. Med sin emblematiske form danner de en vev av sekulære myter, helter og heltinner, ritualer, seremonier og beretninger som hjelper oss til å finne mening og lidenskap i livet.
- Kulturen er det superlimet som binder en organisasjon sammen, forener mennesker og hjelper en virksomhet til å nå sine mål.

2.6.2.1. Visjoner og verdier

Organisasjonens kultur blir avdekket og formidlet gjennom dens symboler. Symboler kan ha mange ulike former i en organisasjon. Visjoner og verdier kan gi organisasjonen sterk målbevissthet og besluttsomhet. Verdier er med på å skape en identitetsfølelse i alle organisasjonsnivåer. Det er ikke de verdiene som er nedskrevet i et dokument eller på bedriftens nettside som har effekt på bedriftens kultur, men de som blir levd ut i praksis. Visjonen er en sentral del i dagens organisasjoner som skal gi et bilde av en fremtidig ønsket tilstand for organisasjonen. En felles visjon fyller organisasjonen med ånd, besluttsomhet og begeistring (Bolman og Deal, 2014 s.282-285).

2.6.2.2. Ritualer og seremonier

Alle kulturer opp gjennom historien har basert seg på ritualer og seremonier for å skape orden, klarhet og forutsigbarhet. Dette gjelder særlig for temaer eller dilemmaer som ses på som mystiske og vilkårlige. Hverdagen får struktur både i hjemmet og på arbeid ved hjelp av ritualer. Utførelsen av et ritual forbinder den enkelte eller gruppen med noe mystisk, noe som er større enn ord eller tanker kan utsi. Et ritual kan bli sett på som et magisk øyeblikk i dagen, men det er ikke behov for å være en stor handling. Det kan være å ta morgenkaffen sin, spise lunsj med en kamerat eller si god morgen til en medarbeider. Mennesker lager seg både private og kollektive ritualer som blir meningsbærende. Kraften i ritualer blir særlig merkbare hvis en opplever tomhet når de blir borte (Bolman og Deal, 2014 s.291 og 294).

Det er ikke et klart skille mellom ritual og seremoni, men grovt sett er ritualer hyppigere og gjerne mer dagligdagse gjøremål som har en spesiell mening. Seremonier er en sammenveving av flere ritualer, og forekommer ved overgangssituasjoner eller spesielle anledninger (Bolman og Deal, 2014 s.294-295).

2.6.2.3. Humor og lek

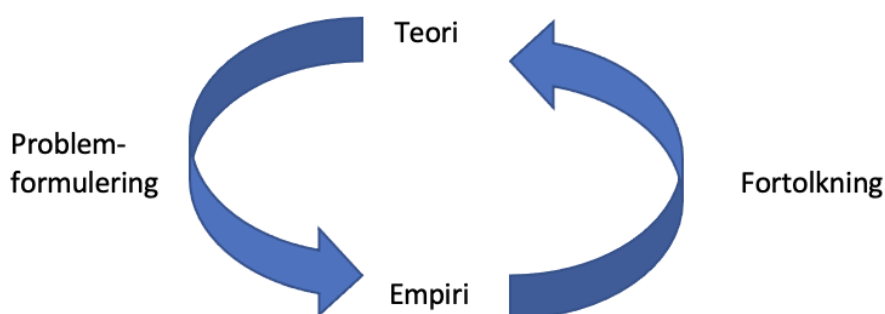
Humor integrerer, slipper fram skepsis, bidrar til fleksibilitet og tilpasningsevne og reduserer klasseforskjeller. Humor etablerer solidaritet og hindrer at folk mister ansikt. Slik kan det være et hjelpemiddel som virker samlende (Bolman og Deal, 2014 s.294-295). Bateson og Goffman referert i Bolman og Deal (2014, s.298) sier at alle former for aktivitet kan bli lekpreget. I leken slakkes det på reglene og flere alternativer utforskes. Vi stimuleres til eksperimentering, fleksibilitet og kreativitet.

3. Metode

I dette kapitlet begrunnes metodiske valg i undersøkelsesopplegget med basis i teorien. Kapitlet viser også hvordan datainnsamlingen og analysearbeidet har foregått. Til slutt evalueres metodiske valg og begrensninger i undersøkelsesopplegget, samt hvilke hensyn som er tatt med tanke på personvern og etikk.

3.1. Forskningstilnærming

Forskning preges ofte av en pendling mellom teori og empiri. Figur 4 viser sammenhengen mellom disse. Det skilles mellom to ulike typer forskningstilnærming: deduktiv og induktiv. En deduktiv forskningstilnærming tar utgangspunkt i teori for så å formulere en eller flere problemstillinger for empirisk undersøkelse. En induktiv forskningstilnærming tar derimot utgangspunkt i resultatene av empiriske undersøkelser og oppsummerer og drøfter disse ut fra teoretiske perspektiver. Denne bacheloroppgaven er bygget på endringsteori som blir brukt til å belyse endringer i sparebanken som en konsekvens av koronapandemien, og dermed en deduktiv forskningstilnærming. Basert på teorigrunnet er det utarbeidet en problemstilling, med tre delproblemstillinger, som skal besvares ved hjelp av empiri vi henter i datainnsamlingen (Grønmo, 2016, s. 50-51).



Figur 4: Pendling mellom teori og empiri ved hjelp av problemformulering og fortolkning (Grønmo, 2016, s.50).

3.2. Forskningsdesign

Formålet med forskningsdesign er å beskrive hvordan forskningsprosessen skal gjennomføres for svare på oppgavens forskningsspørsmål. Grønmo (2016) og Gripsrud (2018) skiller her mellom tre ulike design:

- Eksplorativt design
- Deskriptivt design
- Kausalt design

Konsekvensene de raske endringene som koronapandemien har medført er foreløpig lite forsket på, og vi har dermed lite innsikt i undersøkelsesområdet, selv om enkelte ting kan sammenliknes med den generelle digitaliseringen som foregår i banknæringen. Et eksplorativt design vil derfor være et naturlig valg for å forstå og tolke situasjonen.

Eksplorerende undersøkelser tar vanligvis for seg et lite utvalg, samtidig som det er viktig at utvalget er stort nok til å få innblikk i ulike avdelinger og som reflekterer bredden i bedriften.

Undersøkelsesområdet er lite forsket på tidligere. Litteratur og sekundærdata fra tilstøtende områder benyttes for å gi innsikt i temaet som skal undersøkes (Grønmo, 2016, s.100-101; Gripsrud, Olsson, Silkoset, 2018, s.47-50).

3.3. Valg av metode

Man skiller mellom to ulike innsamlingsmetoder; den kvantitative metoden og den kvalitative metoden. Den kvantitative metoden handler om å skaffe seg et overblikk rundt temaet. Dette krever kontakt med mange respondenter og spørsmål rundt hva og hvor mange. Den kvalitative metoden fokuserer mer på å gå i dybden på et tema. Ved innsamling av data kreves det her ikke like mange respondenter, men økt nærhet. En slik økt nærhet til respondentene vil gi muligheten for å kunne besvare på hvordan noe skjer (Easterby-Smith mfl., 2018, s.172-173).

Ved valg av metode må man ta for seg problemstillingen og se på hvilken informasjon som må innhentes for å undersøke dette. Problemstillingen i denne oppgaven tar for seg digitalisering og organisasjonelle endringer under koronapandemien. Denne formen for momentan digitalisering og endring av en organisasjon er lite forsket på tidligere. Målet med oppgaven er å få et så dypt innblikk i situasjonen til sparebanken som mulig, og utforske alle endringene og konsekvensene som har skjedd. Med bakgrunn i dette vil en kvalitativ metode være et naturlig metodevalg.

3.4. Datainnsamling

For kvalitative undersøkelser kan man skille mellom deltakende observasjon som innebærer at man selv gjør observasjoner hos aktøren man undersøker, uformell intervjuing som innebærer samtaler med intervjuer og respondent, og kvalitativ innholdsanalyse som datainnsamling med dokumenter som kilde for data (Grønmo, 2016, s.138-141). Som datatype vil uformelle intervjuer bli benyttet. Informasjonen som samles inn fra intervjuene vil danne grunnlaget for studiens empiriske data.

3.4.1. Intervju

For å samle inn primærdata til studien har vi valgt å gjennomføre dybdeintervjuer med et utvalg på 6 respondenter fra populasjonen i sparebanken. Dette vil gi muligheten til å få rik og detaljert informasjon rundt hvilke endringer banken har gjennomgått under koronapandemien, samt respondentenes egne erfaringer og opplevelser av de digitale tiltakene.

Dybdeintervju kan gjennomføres som strukturerte, halvstrukturerte eller ustrukturerte. Vi vil gjennomføre halvstrukturerte dybdeintervju. For å gjennomføre et halvstrukturert dybdeintervju har vi en intervjuguide som er utgangspunktet i intervjuet, men den gir rom for frihet og en flytende samtale (Easterby-Smith mfl., 2018 s.172-173).

I begynnelsen av hvert intervju ble oppgavens formål og medlemmer presentert, og det ble nok en gang innhentet bekreftelse på at opptak av samtalen kunne gjøres, i tillegg til underskrevet samtykkeerklæring (se vedlegg 1). Intervjuene baserte seg på en intervjuguide som var utarbeidet på forhånd. Alle respondenterne fikk tilsendt intervjuguiden på forhånd før intervjuet. Årsaken til dette var at vi ønsket mer utfyllende informasjon om endringene i organisasjonen fra lederne, og at de dermed kunne forberede seg grundigere på forhånd. Når det gjaldt kundekonsulentene ønsket vi at disse skulle få vite hva de ville bli spurt om under intervjuet og dermed få muligheten til å reflektere litt på forhånd for å gi oss mer utfyllende svar med flere eksempler.

I tillegg til intervjuguiden var det lagt opp til å komme med oppfølgings spørsmål underveis dersom enten respondenterne kanskje syntes spørsmålene var uklare og dermed ikke svarte helt på spørsmålet, eller dersom respondenterne kom med opplysninger som vi fant det verdt å få mer informasjon om.

På grunn av koronapandemien med stengte lokaler hos sparebanken og restriksjoner rundt sosial omgang, ble alle intervjuene gjennomført med videofunksjonen i Zoom. I intervjusituasjon hadde én av gruppens medlemmer ansvaret for gjennomføringen, mens de øvrige tre hadde ansvaret for å ta notater i tilfelle lydopptaket ikke fungerte.

3.4.2. Intervjuguide

Som nevnt i forrige avsnitt ble det på forhånd utarbeidet en intervjuguide. Siden en leder ikke sitter med den samme informasjonen som en kundekonsulent, vil det være unaturlig å stille de samme spørsmålene til begge disse to kategoriene (leder og kundekonsulent, se kapittel 3.4.3). Grunnet variasjonen i stillingsposisjon til respondenterne i utvalget, har det derfor blitt laget tre differensierte intervjuguider som alle gir muligheten til å gjennomføre halvstrukturerte dybdeintervjuer. Siden

antall ledere i utvalget kun er 2 stk er det av personvern hensyn, for å ikke kunne koble svar til en spesifikk leder, kun lagt ved én intervjuguide for lederne til denne oppgaven (se vedlegg 2 og 3 for intervjuguide for henholdsvis ledere og kundekonsulenter).

3.4.3. Utvalg av intervjuobjekter

I en kvalitativ metode, hvor poenget er å skape en forståelse av temaet som undersøkes, er det viktig å identifisere personer som sitter med god kunnskap om temaet (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2018, s.165).

Basert på dette var utvalget i utgangspunktet planlagt å bestå av 6-8 personer, hvorav 2 ledere og 4-6 kundekonsulenter. Arbeidsbelastningen i sparebanken har derimot vært stor under koronapandemien. Banken har blant annet sett seg nødt til å ansette flere vikarer for å ta unna den økte arbeidsmengden, mer om det i kapittel 4.2.1. Det har derfor vært vanskelig for oss å få ansatte til å ta seg tid til å stille til intervju. Utvalget som gir primærdata til undersøkelsen i denne oppgaven består derfor av 6 respondenter, hvorav 2 er ledere og 4 er kundekonsulenter. Hvilken konsekvens dette har for resultatene er beskrevet nærmere i kapittel 3.6.3. Intervjuobjektene er valgt ut basert på en blanding av kvoteutvelging og bekvemmelighetsutvelging. Begge disse utvalgstypene går under kategorien «ikke-sannsynlighetsutvalg».

Kvoteutvelging innebærer å velge et visst antall enheter innenfor en gitt kategori. Kategoriene kan være smale eller brede og enhetene som velges kategoriseres kun basert på kategorien og ikke andre egenskaper. Kvoteutvelging er hensiktsmessig når man skal studere enheter som antas å være noenlunde like. Kategoriene og kvotene som er valgt i denne bacheloroppgaven er «Ledere i sparebanken» med 2 personer i kvoten og «Kundekonsulenter i sparebanken» med 4 personer i kvoten (Grønmo, 2016, s.114).

Bekvemmelighetsutvalg er den utvelgingsmetoden som er enklest å gjennomføre. Den kjennetegnes ved at man tar i bruk sine kontakter og velger de som er lettest tilgjengelig (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2010, s. 136). Ved hjelp av disse to metodene har vi fått muligheten til å intervjuer både ledere og kundebehandlere for å kunne se digitaliseringen og konsekvensene av den fra flere synsvinkler. Tabell 3 viser en beskrivelse av utvalget. Betegnelsen L og K, som står for henholdsvis Leder og Konsulent, vil bli brukt videre i analysen og diskusjonen for å indikere hvem som har svart hva.

Tabell 3: Beskrivelse av utvalget.

Respondent	Rolle	Kommunikasjonsmåte
L1	Leder	Zoom
L2	Leder	Zoom
K1	Kundekonsulent	Zoom
K2	Kundekonsulent	Zoom
K3	Kundekonsulent	Zoom
K4	Kundekonsulent	Zoom

3.5. Analyse av datamateriale

Gjennom dybdeintervjuene fikk vi mye informasjon som måtte gjennomgås grundig i etterkant. Alle respondentene samtykket gjennom samtykkeerklæringen (se vedlegg 1) til at det ble tatt opptak av intervjuet. Intervjuene med lederne varte i 1 time, mens intervjuene med kundekonsulentene varte i 30-40 minutter. Opptakene måtte transkriberes og struktureres i etterkant av intervjuene.

Godt forarbeid med intervjuguiden, med tanke på rekkefølgen spørsmålene ble stilt for å lettere kunne kategorisere og samle disse, gjorde etterbehandlingen lettere. Ikke all informasjon som kom frem under intervjuene var like relevant for oppgavens forskningsspørsmål og problemstilling. Slik informasjon er utelatt fra oppgaven. I tillegg har vi vurdert det som lite hensiktsmessig å presentere sitater og forklaringer fra alle respondenter der essensen i svarene er like. Der det er avgitt tydelige forskjellige svar hos de individuelle respondentene er alle de forskjellige svarene presentert i oppgaven.

3.6. Evaluering av metode

For å sikre god kvalitet på innsamlet data må en vurdere hvor god undersøkelsen er. Til å vurdere dette brukes reliabilitet og validitet. Reliabilitet går på hvor pålitelig eller reproduserbar dataen er, mens validitet går på om innsamlet data er relevant til problemstillingen (Grønmo, 2016, s.240-241).

I tillegg har vi gjort en vurdering av andre forhold som har spilt inn på forskningsprosessen og datainnsamlingen, men som ikke nødvendigvis har hatt noen direkte innvirkning på reliabiliteten eller validiteten.

3.6.1. Validitet

Validitet handler om hvor relevant datamaterialet er i forhold til problemstillingen som undersøkes. Hvis forskningsprosessen og datainnsamlingen resulterer i data som er relevante for problemstillingen gir dette en høy validitet (Grønmo, 2016, s.241). Selv om man måler med høy grad

av nøyaktighet og pålitelighet, og får svært konsistente resultater fra gang til gang, kan det hende at man ikke måler det som var hensikten. Dette kalles en systematisk feil. Det som blir validert er ikke en bestemt målemetode eller test, men en tolkning av dataene som fremkommer ved hjelp av den bestemte prosedyren. Tolkningen kan ha høy grad av validitet for ett forhold, og lavere grad av validitet for andre forhold (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2010, s.51-52).

Validitet har to ulike dimensjoner; intern validitet og ekstern validitet. Intern validitet gjelder i hvilket omfang kausaliteten i undersøkelsen holder mål. Med andre ord om funnene kan forklares gjennom den antatte hypotesen og ikke skyldes systematiske feil. Ekstern validitet handler om i hvilken grad resultatene fra en studie kan overføres til lignende situasjonen. Ekstern validitet viser altså om forskningen kan generaliseres (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2010, s.49; Dahlum, 2021).

Før datainnsamlingen startet var vi opptatt av at forskningsopplegget skulle planlegges nøye. Det ble brukt mye tid på å finne relevant teori i forhold til problemstillingen. Basert på teorien og forskningsspørsmålene som er utarbeidet, ble det laget en intervjuguide. Intervjuguiden setter rammer for intervjuet, og presise spørsmål er derfor viktig for å sikre gode data. Underveis i undersøkelsesprosessen ble enkelte av spørsmålene i intervjuguiden justert og noen få nye spørsmål ble lagt til. Dette for å skape mindre rom for annen tolkning enn hensikten, slik at spørsmålene ble enda mer treffende med tanke på relevans for problemstillingen.

Resultatenes overførbarhet vil være begrenset da studien tar utgangspunkt i en casebedrift. Funnene våre kan gi en pekepinn på konsekvensene av utfordringene koronapandemien har medført bedrifter i banknæringen. Ideelt sett vil studien kunne brukes sammen med annen forskning for å skape generalisering.

3.6.2. Reliabilitet

Reliabilitet sier noe om i hvilken grad man kan stole på at resultatene er pålitelige. Med dette menes i hvilket omfang en måling eller et eksperiment vil gi det samme resultatet dersom det gjentas flere ganger, enten med samme eller forskjellig metode. Reliabiliteten er derfor et mål på samsvaret mellom flere slike gjentatte datainnsamlinger. Alle målinger vil ha tilfeldige feil, men for at undersøkelsen skal være så pålitelig som mulig må de tilfeldige feilene minimeres. Det kan være mange tilfeldige faktorer som påvirker hva en respondent svarer. Hva disse tilfeldige faktorene er avhenger av hvilken metode som blir brukt. En populær karakteristikk av reliabilitet er å si at den viser «hvor godt vi måler det vi måler», og ordet «godt» betyr i denne sammenhengen «konsistent» (Gripsrud, Olsson, Silkoset, 2018, s.61; Grønmo, 2016, s.240-241).

I motsetning til kvantitative undersøkelser som følger en forhåndsbestemt struktur, er kvalitative undersøkelser fleksible. I kvalitative undersøkelser blir forskningsprosessen til underveis i prosessen, og kan endres basert på tolkninger og analyser av innsamlet data. Det at forskningsprosessen og datainnsamlingen for kvalitative undersøkelser i stor grad er avhengig av når undersøkelsene gjøres og hvem som gjør dem (med tanke på tolkning av data) gir dette en svakhet i forhold til reprodusertivitet. Slike undersøkelser er med andre ord vanskeligere å etterprøve på nøyaktig samme måte enn strukturerte kvantitative undersøkelser. I kvalitative undersøkelser handler reliabiliteten om å presentere empiriske funn slik de fremkommer fra respondenten uten å tillegge subjektive syn (Grønmo, 2016, s.241 og s.248-249).

For dette prosjektets del kan tilfeldige feil innebære for eksempel at respondenten ikke svarer ærlig på spørsmålene. For å motvirke dette ble det informert om at alle svar ville bli anonymisert i oppgaven. I tillegg ble det gjort forsøk på å skape en så god atmosfære under intervjufasen som mulig. Selv med disse grepene kan en aldri være helt sikker på at respondentene har svart ærlig på alle punkter, men ved kritisk gjennomgang av svar i forhold til andre respondenter vil en kunne se hvis det er informasjon som skiller seg ut. Men en av fordelene med individuelle intervjuer fremfor fokusgrupper er at man fjerner risikoen for gruppepåvirkning som man gjerne vil få i for eksempel fokusgrupper (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2018, s.116).

Et annet moment som påvirker reliabiliteten til undersøkelsen er, som nevnt ovenfor, det å presentere funnene uten at forskeren tillegger subjektive syn. Ved å ta notater under selve intervjuprosessen er forskeren avhengig av å skrive svarene på en kortere måte for å få med seg alt, og dermed kan svarene delvis tolkes underveis i prosessen. En slik tolkning trenger ikke nødvendigvis å være objektiv da underbevisstheten vil tillegge svarene subjektive syn. For å motvirke dette ble det tatt lydopptak av alle intervjuene som gjorde at vi i etterkant kunne transkribere intervjuet ordrett.

3.6.3. Mangler og begrensninger ved valgt metode

Tidsperspektivet på oppgaven setter en begrensning på omfanget. For å gjennomføre gode dybdeintervjuer var det nødvendig med et godt teoretisk grunnlag for å ha nok informasjon til å stille de rette spørsmålene. Byggingen av det teoretiske grunnlaget og utforming av intervjuguiden var tid- og ressurskrevende arbeid. Dette har medført at tiden som har blitt brukt til selve forskningen har blitt kraftig redusert i et allerede trangt tidsperspektiv.

Grunnet stor arbeidsbelastning hos de ansatte i sparebanken, som for øvrig også fremkommer av blant annet kapittel 4.2.2.4, har det vært vanskelig å få tak i personer som har tid til å stille opp i

dybdeintervju. Dette har medført et relativt lite utvalg. Hvis man har et begrenset utvalg medfører dette også en større mulighet for tilfeldige feil som igjen påvirker undersøkelsens reliabilitet. Det foreligger derfor en generell begrensning i denne datainnsamlingsmetoden at resultatene ikke kan generaliseres til hele populasjonen (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2018, s.116). Når det er sagt er det likevel observert relativt konsistente svar fra alle respondentene i utvalget på de forskjellige spørsmålene.

En annen svakhet med undersøkelsen er knyttet til selve intervjuprosessen. Intervjuene var i utgangspunktet tenkt gjennomført fysisk i sparebanken sine lokaler. Koronapandemien har derimot fortsatt å sette et stort preg på hverdagen, med delvis nedstengt samfunn og hjemmekontor for de som kan. Dette medførte at intervjuene måtte flyttes over på digitale plattformer. Vi erfarte at det å benytte Zoom til intervjuer gjør det er vanskeligere å ha en dynamisk dialog i forhold til når man møtes fysisk. Dette gjør at det kreves en mer strukturert gjennomføring av intervjuene da det er mindre rom for å skyte inn tilleggsspørsmål underveis. Samtidig som det også er større rom for feiltolkninger hos begge parter fordi man ikke får de samme mulighetene til å lese kroppsspråket over internett.

3.7. Personvern og etiske hensyn

Personvern er et begrep som blir benyttet for å angi hvordan vi behandler folks personopplysninger for å sørge for at alle identifiserbare personer får ivaretatt sin personlige integritet og retten til å kontrollere sin egen private sfære (Datatilsynet, 2019).

Norsk Senter for Forskningsdata (NSD) er en organisasjon som leverer personverntjenester til 130 norske forsknings- og utdanningsinstitusjoner. Formålet til NSD er å sørge for at forskningen på disse institusjonen får lovlig tilgang til den nødvendige persondata. All forskning som kommer fra institusjoner som har avtale med NSD og skal ta i bruk personvernopplysninger, er pliktig til å søke om godkjenning (Norsk senter for Forskningsdata, u.å.).

Høgskulen på Vestlandet har en personvernavtale med NSD og vi var pliktet til å søke om godkjenning for prosjekt, da noen av opplysningene vi ønsket å samle inn faller under kategorien personvernopplysninger. Se vedlegg 4 for godkjent søknad. I henhold til reglene var vi pliktig til å informere om og innhente samtykke til håndtering av respondentenes personopplysninger. Vi benyttet NSD sin mal for utarbeidelsen av informasjonskrivet og samtykkeerklæringen (se vedlegg 1). Dette sikret at respondentene var klar over hva dataen skulle bli brukt til, hvordan den skulle bli behandlet og hvilke rettigheter respondentene har. Samtykkeerklæringen ble signert av alle

respondenten før intervjuene ble gjennomført. Innledningsvis til intervjuene ble det nok en gang innhentet et samtykke på at det var greit at det ble tatt opptak av samtalen, dette for å sikre at respondenten ikke hadde oversett dette i samtykkeerklæringen.

Problemstillingen tar ikke hensyn til hvem personene i utvalget er eller hvilke grupper i organisasjonen de tilhører, men det er allikevel naturlig å skille mellom ledere og kundekonsulenter i oppgaven. Lederne sitter med mer informasjon om selve organisasjonen og har et større overblikk over trendene i avdelingen. Vi har av den grunn ikke knyttet annen informasjon enn arbeidsposisjon (leder eller kundekonsulent) i sparebanken til innsamlet data, slik at respondentene skal være anonymiserte.

Innsamlet data har, i henhold til søknad sendt til NSD, til enhver tid blitt lagret på trygge plattformer som er passordbeskyttet og som kun gruppens medlemmer har tilgang til. Tilgjengelig data ble anonymisert like etter innsamlingen. Vi har ikke kommet med personlige meninger under analysen av dataen og den er kun hentet inn for akademiske grunner. All innsamlet data vil, i henhold til avtalen med NSD, bli slettet når oppgaven er ferdigstilt.

4. Resultater og diskusjon

I dette kapitlet presenteres og diskuteres funnene fra datainnsamlingen. Drøftingen av funnene gjøres ved hjelp av det teoretiske rammeverket, som siden skal benyttes som grunnlag for å svare på de tre forskningsspørsmålene og hovedproblemstillingen.

De ulike delkapitlene i dette kapitlet er strukturert med utgangspunkt i de tre forskningsspørsmålene:

- Hvordan har organisasjonsstrukturen og driften endret seg i sparebanken som konsekvens av covid-19?
- Hvilke reaksjoner har oppstått som følge av disse endringene?
- Hvordan påvirker de digitale tiltakene organisasjonskulturen og de ansattes motivasjon?

Noe av informasjonen og eksemplene fra respondentene hører naturlig inn under flere av forskningsspørsmålene ved å se på den fra forskjellige vinkler. Den samme informasjonen kan derfor være brukt flere steder gjennom oppgaven der dette er relevant.

På slutten av hvert delkapittel vil det bli gitt en delkonklusjon for å svare på det tilhørende forskningsspørsmålet.

4.1. Strukturelle og operasjonelle endringer

Endringer i kundenes behov, måten de bruker bankens tjenester på og de mulighetene som ligger i teknologien fører alle til en digitalisering av banksektoren. Under koronapandemien har både banken og brukerne blitt tvunget til mer aktiv bruk av digitale hjelpemidler. I dette kapitlet presenteres og drøftes funnene som omhandler de endringene som har skjedd i organisasjonsstrukturen og driften som følge av den digitale transformasjonen under covid-19. Dette vil danne grunnlaget for å kunne svare på oppgavens første forskningsspørsmål.

4.1.1. Arbeidsoppgaver

Digitalisering i seg selv kan føre til endringer i arbeidsoppgaver da fysiske oppgaver som for eksempel resepsjon eller kundemottak i bankens kontorer forsvinner. Vi har kartlagt hvilke endringer i arbeidsoppgaver som har forekommet under koronapandemien.

«Arbeidsoppgaver for spesielt de ut i linjene har endret seg fra å være både daglige faste arbeidsoppgavene som kommer inn og egenutvikling og administrasjon til å bli hovedvekt til å ta unna henvendelser inn» (L1). Ledelsen ser at dette også påvirker også andre ledd. «Når man nedprioriterer utvikling, både av medarbeidere og systemer, så tar det på lenger sikt ned farten. Så

viktigheten av å klare å komme i rute igjen der vi var på utviklingssiden tror jeg må fokuseres på» (L1). sparebanken har en stor IT-divisjon som har som hovedoppgave å drive med intern utvikling av IT systemer og løsninger. Som følge av økt antall henvendelser inn til banken, i tillegg til at de ansatte sitter på hjemmekontor, har denne divisjonen fått et økt ansvar for at systemene til banken takler dette, slik at systemene er oppe og går både for de ansatte og ut mot kundene. I tillegg har koronapandemien skapt en betydelig økning i behov for IT-support til over 700 medarbeiderne fordelt rundt omkring på ulike lokasjoner (hjemmekontorer).

K1 har opplevd en relativ stor endring i arbeidsoppgavene sine. Før pandemien brøt ut satt denne respondenten på et av kontorene til sparebanken. Grunnet kortere åpningstider på kontorene, etterhvert nedstengte kontorer, var det ikke lengre behov for like mange kundekonsulenter og K1 ble omplassert til kundesenteret. I løpet av pandemien er K1 blitt en fast ansatt på kundesenteret og har med det planer om å fortsette å jobbe her videre.

På spørsmål om K2 har fått endrede arbeidsoppgaver under korona sa K2 at «(...) du får samme type henvendelser. Men det har vært perioder, som da styringsrenten ble satt ned, da var det mange som skulle ringe inn angående lånet sitt. Det gjorde jo at vi måtte hjelpe litt til på lånetelefoner, og på chat og slikt, og svare på lånehenvendelser». K2 hadde ikke fått noe opplæring på dette området på forhånd og syntes derfor det var litt ubehagelig. K4 har opplevd lignende endring i arbeidsoppgaver, samt mangelen av opplæring K2 beskriver.

Koordinering av ansatte og arbeidsoppgaver inn mot sparebanken sine felles mål og resultater kan være vanskelig å gjennomføre på en god måte når det er nødvendig med rask omstilling. sparebanken bygger på en vertikal samordning, altså styring og kontroll ovenfra og ned. Som nevnt i teorien krever dette at de ansatte er villige til å følge ordre (Bolman og Deal, 2014, s.78). Basert på svarene fra K2 og K4 virker de å ha godtatt endringen fordi de føler at de må bidra og antar at banken har tenkt gjennom de endringene som implementeres.

Endringer i tvunget fysisk arbeid

I finansbransjen er det ikke alle arbeidsoppgaver som er tilrettelagt for å gjøre digitalt. Et eksempel fra sparebanken, gitt av L2, på en arbeidsoppgave som må gjennomføres med både kunde og en ansatt til stede, er scanning av pass. Under pandemien har banken sørget for at de har en kontaktperson fysisk tilstede på hvert kontor som kan gjennomføre slike arbeidsoppgaver. Tidligere har det vært mulig med drop inn timer, men denne funksjonen er erstattet av forhåndsbestilling eller kundesenteret under pandemien. Banker er også blitt strengere på hva kundene kan få hjelp til fysisk. En av lederne sa at alt kunden kan gjøre selv, skal skje digitalt. Samme leder nevner også at

kundene ikke trenger kontakt med banken i lik grad som tidligere. Kundene klarer seg uten å møte fysisk like ofte da mange av de enkle tingene, slik som å sjekke saldo, blir gjort digitalt (L2).

Det er ikke alle kunder som er særlig digitale og for disse har nedstengingen av kontorer vanskeliggjort bankhverdagen deres. Banken har ikke lagt inn noen ekstra tiltak for disse kundene, men de har løsninger som telefonbank eller brevgiro som fortsatt er oppe og går. Før pandemien hadde banken en lånepc/kunde pc på hvert kontor hvor kunden kunne få hjelp til å logge på nettbanken. Dette tilbudet har blitt tatt vekk under pandemien. Nå må kunden logge på med hjelp på telefon eller hjelp hjemmefra. «Dette er utfordrende både for de ansatte og kunden. Men vi ser at de får det til, noen ganger er det viljen det står på» (L2).

Kontanthåndteringen har under pandemien blitt endret fra at den skjer på sparebanken sine kontorer til nå å skje i butikker (L2). Dette er et tiltak banken har gjennomført under pandemien, men L2 var usikker på om dette var en planlagt endring eller en reaktiv endring som følge av koronapandemien. Vedkommende sa at det kan hende det hadde gått den veien uansett, men at korona har fremskyndet dette.

4.1.2. Beslutningsmyndighet

Når det er mindre samarbeid på tvers, noe sparebanken har opplevd under koronapandemien, har man mindre grunnlag for beslutningstaking. Det blir påpekt av ledelsen, ved L1, at grunnet organisasjonens størrelse som en mellomstor organisasjon er det korte avstander mellom beslutning og forretning, eller beslutning og beslutningstaker. Dette har gjort at svekkelsen i samarbeid ikke har vært kritisk for bedriften, men dynamikken går ikke like smidig som tidligere. Størrelsen på en organisasjon bestemmer hvor desentralisert beslutningene er (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s.90). At den aktuelle sparebanken er en mellomstor organisasjon gir ledelsen muligheten til at beslutningene blir tatt mer desentralisert, altså på et lavere nivå i hierarkiet.

Som en kundekonsulent K1 påpekte så er det lettere å ta flere beslutninger på egenhånd når man sitter på hjemmekontor. Dette skyldes både at det er en litt større terskel for å ta opp telefonen for å ringe en kollega i forhold til å snakke med sidemannen på kontoret. I tillegg sa K1 at kundene kommer inn i samtalen med en forventning om å få løst sine spørsmål og problemer i løpet av samtalen. Skulle konsulenten da først ha diskutert med kollegaer ville dette ført til en større forsinkelse i svaret til kunden i forhold til på kontoret hvor man kunne spurt sidemannen, og dermed mer misnøye. Men som det også ble sagt, enkelte saker av større eller med alvorlig karakter diskuteres selvsagt på lik linje som tidligere.

Beslutningsfullmakten innad i bedriften har endret seg angående hvem som kan hjelpe kunden og ta beslutningene. Ledelsen har er gitt større handlingsrom til rådgivere rundt det utsette lån og avdrag enn tidligere. Hva bedriften her har lov å gjøre er veldig styrt av myndighetene. «Når myndighetene lempet på krav, kan også vi gjøre det» (L1). Myndighetene begynner å gå tilbake på handlingsrommet bankene fikk tidligere i pandemien og nå begynner dette å gå mer tilbake til normalen. At kundekonsulentene velger å ta flere beslutninger og at ledelsen har gitt større handlingsrom til de ansatte er eksempler på at pandemien har forårsaket en desentralisering i beslutningsmyndigheten.

4.1.3. Teknologiske endringer

Det som blir sett på som den viktigste endringen som har skjedd ved hjelp av teknologi fra ledelsens perspektiv (L1 og L2), er at møtene er flyttet fra den fysiske flaten til den digitale. Digitale møter blir brukt både internt og eksternt, ved hjelp av Teams. Dette digitale verktøyet har blitt brukt før pandemien, men ikke i like stor grad. I tillegg ble det brukt svært lite ut mot kundene. I dag blir det brukt som hovedverktøyet i denne settingen. Siden ledelsen ser at det i mange tilfeller både fungerer godt og er mer effektivt, er dette noe bedriften nå investerer mer i. Gjennom pandemien har det vært en modningsprosess i bruken av Teams. Sparebanken er kjent for å ha nærhetsfølelse til kunden med personlige møter med konsulenter på kontorer. Før pandemien har det vært en viss motvillighet mot digitale møter både fra kundenes side, men så ser også ledelsen at de gjerne har vært litt forutinntatte i forhold til egenvilje til å ta i bruk digitale møter (L1). Når banken nå har stått uten alternativer og har blitt tvunget i retningen av digitale møter har de positive sidene blitt sett. Digitale møter er et verktøy som er kommet for å bli, men for sparebanken som bank vil fysiske møter fortsatt være en viktig del av tilbudet, både for banken og kundene (L1).

Videre blir det sagt av L1 at sparebanken har jobbet med å forbedre kredittprosesser, innhenting av digital informasjon og digitale signaturer. Bedriften har i tillegg fokusert på å utvikle eksisterende løsninger i nettbanken til å ha større funksjonalitet, samt forbedret mobilbank løsningen sin. Dette er eksempler på kontinuerlige innovasjoner i bedriften som har blitt akselerert under Covid.

Modernisering av systemer og det å ta i bruk ny teknologi er også eksempler på driftsendringer som hører naturlig til en digital forretningsstrategi (Sia, Soh og Weill, 2016).

Teknologiske endringer fører til at IT-avdelingen involveres mer. Vi var derfor interessert i å vite hvordan samarbeidet mellom IT-avdelingen og andre avdelinger har vært under koronapandemien. På dette svarte L2 at «IT-avdelingen er avhengig av å samarbeide med alle avdelinger. De tar ofte kontakt med kundesenteret for å høre deres mening, eller så tar kundesenteret kontakt hvis det blir sett behov endringer. Dette gjør at vi er mer effektive og kan snu raskere». At ledelsen har en

forståelse for at samarbeid og god innsikt i hvilke egenskaper som er til rådighet, viser at bedriften har noen av ferdighetene som er nødvendig for å lykkes med kontinuerlig innovasjon.

K3 sa at bankens tidlige digitalisering har hjulpet til at det er lettere å sitte på hjemmekontor: «Vi kan jo gjøre alt hjemmefra som vi og gjør på kontoret». Dette har banken sørget for nå som en følge av koronapandemien. Tidligere var bankens ansatte begrenset av at regelverket ikke tillot nødvendige tilganger og slikt hjemmefra».

4.1.4. Digital innovasjon

Innovasjon er noe som blir sett på som ekstremt viktig for sparebanken. Det skjer mange regulatoriske endringer, men ikke minst systemtekniske endringer i bankbransjen. Sparebanken har mange flere konkurrenter nå enn tidligere, og det blir ikke færre fremover. «Det å ha et solid innovasjonsmiljø innomhus er ekstremt viktig for å ivareta posisjonen bedriften har i dag, men og for å ta en ny markedsandel» (L1). Her blir det også sagt at hele utviklingsmiljøet har vært oppe og gått gjennom hele pandemien, så invasjonsstyrken har ikke blitt påvirket pga. det, men at ressursbruken har blitt allokert annerledes slik at endringstakten kan være tatt ned. Denne endringstakten har økt andre steder fordi sparebanken har krav og forventning til at gjøre innovasjon i et marked hvor det er stor konkurranse.

En av lederne nevner også et spesifikt eksempel på digital innovasjon. En chatbot er under utvikling og testing. Målet med denne er å ta ned trafikken og avlaste for de ansatte på kundesenteret. Selv om mange andre aktører i finansverden tidligere har tatt i bruk lignende teknologi er det et bevisst valg fra sparebanken sin side å ikke innføre dette tidligere. Utviklingsprosessen her har blitt fremskyndet av koronapandemien og den økte arbeidsmengden for de ansatte (L2). Utviklingen av denne chatboten er i likhet med de teknologiske endringene beskrevet i kapittel 4.1.3 et eksempel på kontinuerlig innovasjon. En dannelse av nye kombinasjoner av produkter (tjenester), prosesser, organisasjoner og markeder (se Figur 1) som oppfattes som noe nytt for kundene.

Etter intervjuet med L2 ble vi interessert i å vite om utviklingen av chatboten og lignende prosjekter kom fra medarbeiderdrevet innovasjon i tillegg til kontinuerlig innovasjon. Kundekonsulent K1 ble derfor spurt om vedkommende har hatt noen innflytelse på ulike utviklingsprosjekter, på dette svarte K1 følgende: «Jeg har ikke blitt spurt om min mening om hvordan ting skal forbedres. Kanskje litt under medarbeidersamtaler, men da om hvordan vi kan forbedre vår hverdag, ikke kundene sine».

K3 hadde et annet synspunkt enn K1 angående vedkommendes innflytelse på utviklingsprosjekter eller for å komme med andre idéer, og svarte følgende: «Ja, vi har et sånt idéforum hvor vi alltid kan legge ut idéer hvis vi har noen, og innspill å komme med. Ellers så tar vi kontakt med leder, og vedkommende er på og sender det dit det skal hvis du har noen innspill». K3 sitt svar viser til at banken tilrettelegger for medarbeiderdrevet innovasjon også under pandemien, mens K1 sitt svar forteller en annen historie. Hva dette skyldes kan ha ulike årsaker. En årsak kan være at dette ikke har vært prioritert fra leder sin side under pandemien. Som nevnt i kapittel 4.1.1, startet K1 relativt nylig i stillingen sin på kundesenteret. At det har vært en ny form for påkjenning under pandemien kan ha gjort at det ikke har blitt prioritert å informere K1 om sine muligheter til å ta del i bankens innovative side, men heller blitt fokusert på personlig oppfølging (se kapittel 4.1.6.1).

4.1.5. Digital forretningsstrategi

Den digitale arenaen har hatt en stor teknologisk utvikling, med hensyn til informasjon, kommunikasjon og tilkoblingsteknologi. Dette har skapt store muligheter for bedrifter. Et av bidragene denne utviklingen har hatt er at arbeid kan utføres på tvers av grenser for tid, avstand og funksjon.

På spørsmål om noen av endringstiltakene vil vedvare etter pandemien svarer L1 følgende: «Vi ser at enkelte funksjoner og oppgaver fungerer vel så bra fra hjemmekontor. Fundamentet at våre medarbeidere er ansatt på kontor vil fortsatt være der. Vi har et annet syn på hjemmekontor (at det er et godt alternativ) som vi ikke ville hatt uten å ha vært gjennom denne perioden». L1 ser også for seg at banken kan komme til å tilby hjemmekontor fremover, også etter at man går tilbake til normalen igjen. Noe av dette er nok på bakgrunn av det L2 sa om at banken «Har hatt statistikker og undersøkelser på at rådgivere som har sittet i åpent landskap og som nå sitter på hjemmekontor har blitt mer produktive fordi de har fått mer arbeidsro». På den annen side sa også L2 at produktiviteten avhenger av hvor man er i organisasjonen: «På kundesenteret så tror jeg ikke det. Det er litt både på grunn av at trafikken har økt (...), men også fordi vi mangler den kunnskapsdelingen som er så viktig i et kundesenter, og den får ikke vi til på samme måte. Det blir veldig mye mailer og veldig mye kanaler via Teams (...) der informasjonen kommer og det er vanskelig å lese seg opp og få overblikket».

L1 sa også at «Endringstakten knyttet til de digitale løsningene som er tilpasset korona kommer sparebanken til å bruke i like stor grad fremover». Det at bedriften endrer sitt synspunkt på hvordan driften skal gjennomføres er et tegn på at pandemien har vært med på å endre forretningsstrategien til en mer digital forretningsstrategi.

Digitaliseringen vil også medføre at informasjon som kan benyttes av ledelsen i planleggings- og kontrollsystemer vil være lettere og raskere tilgjengelig. Blant annet ble det nevnt ovenfor at banken allerede har gjennomført statistikker og undersøkelser på produktivitet blant rådgivere på hjemmekontor. L2 sa også at sparebanken allerede har systemer som måler påloggingstid på telefon. Dette vil naturligvis være viktig for å estimere trafikken fra kunder, og dermed bidra som input i til ressursplanleggingen.

Videre skal vi nå se på de fire sentrale temaene for rammeverket for hvordan man ser på digital forretningsstrategi som kan finnes i teorien 2.2.1 og knytte dem sammen med utviklingen av evner for digital transformering av sparebanken.

4.1.5.1. Omfang

Når man ikke har den daglige kontakten man ellers ville hatt fysisk på kontoret, vil også informasjonsflyten begrenses. Dette fører til at informasjonsflyten mellom ledere, mellom leder og medarbeider, og ut til kundene vil ta lengre tid enn tidligere (K1).

Samtidig som informasjonsflyten ikke fungerer like godt nå som før pandemien, hører en fra lederne vi snakket med om en kommunikasjonskanal som fortsatt har god flyt. Som nevnt i kapittel 4.1.3 har det vært god kommunikasjon mellom IT-avdelingen til sparebanken og kundesenteret. K1 og K3 beskriver et bedre samarbeid på tvers av team og avdelinger under pandemien og at bedringen av de digitale flatene har gjort det lettere å få kontakt med andre avdelinger.

I kapittel 4.1.4 kan man se to ulike synspunkter på innflytelse på utviklingsprosjekter. Her virker det som om K3 har blitt godt informert om hvilke muligheter ledelsen gir de ansatte, samtidig er K1 ikke er informert om dette.

K1 mener at informasjonsflyten internt og eksternt i organisasjonen har blitt bedre siden i fjor sommer, men det er fortsatt vesentlige mangler. K1, som har kontakt direkte med kundene, opplever å motta mange enkle spørsmål som når kontorene åpner, hva åpningstidene er og tilsvarende. Dette skyldes i alle høyeste grad mangelfull ekstern informasjon fra banken sin side. Informasjonsflyten i gruppen som K1 jobber i har blitt vesentlig bedre etter at de fikk en egen leder.

K3 opplever en overflod av informasjon på de digitale flatene og sa følgende: «Det meste av informasjonen jeg får er ikke nødvendig for min jobb. Det har vært vanskelig å filtrere ut informasjon man ikke trenger». At de digitale verktøyene effektiviserer og forenkler kommunikasjonen i sparebanken har vi sett flere eksempler på. Det K3 her beskriver er at de digitale verktøyene også har en litt motsatt effekt. Det er blitt for enkelt å dele informasjonen, noe som har ført til overdeling av

informasjon. Dette er med på å redusere effektiviteten og de positive sidene digitale verktøy har for kommunikasjonen internt i banken.

4.1.5.2. Skala

L1 sa at «En av styrkene våre er at vi er en mellomstor organisasjon der det normalt er korte avstander mellom beslutning og forretning, eller mellom beslutning og beslutningstaker. Den dynamikken går ikke like smidig som den har gjort tidligere». Sparebanken jobber i en verden som stadig er i endring, både i kundebehov og produktsammensetning. Som L1 her forteller var størrelsen på organisasjonen en av styrkene til bedriften før pandemien, men innføringen av digitale flater i forretningsstrategien har svekket denne fordelene bedriften hadde.

Generell økt grad av digitalisering i sparebanken som koronapandemien har fremskyndet (L2) vil gjøre det enklere for banken å skalere sin drift. Som et godt eksempel kan utviklingen av chatbot nevnes. En chatbot krever like mye vedlikehold og utvikling uavhengig av om det er 10 eller 1000 kunder som benytter seg, og er derfor et godt eksempel på fleksibiliteten en slik løsning innebærer for bankens muligheter for skalering av driften.

4.1.5.3. Fart

Grunnet svekkelse av dynamikken mellom beslutning og beslutningstaker har også bedriftens «fart» gått ned. Samtidig har bedriften i kommunikasjonskanaler underveis i pandemien gjort at bedriften kan reagere raskere nå enn når de digitale tiltakene først ble introdusert.

Utviklingen av en chatbot er et eksempel på at pandemien har akselerert farten av produktlansering i bedriften, da det ikke var planlagt å starte utviklingen av denne funksjonen så tidlig. Selv om det ikke var et planlagt tiltak fra bedriftens side kan det ha positive effekt for at bedriften skal forbli konkurransedyktig.

L2 sa at «Sparebanken er heldig som har en stor IT-avdeling som sitter i etasjen over som er veldig tett på og har masse innsikt, kontra mange andre finanshus som har IT-avdelingen sin i utlandet. Det gjør at vi snur oss raskt på de digitale flatene». Opprettelse av IT-avdelingen og valget om å ha den nært resten av bedriften er et bevisst valg ledelsen har tatt som hjelper bedriften utføre den digitale forretningsstrategien under pandemien.

Vi gjennomgikk også tiltakene som sparebanken har gjennomført for å bedre farten på beslutningstaking under pandemien, og fant ut at maktforholdet og beslutningsfullmakter under pandemien har blitt forenklet for å muliggjøre for raske beslutninger.

L1 sa at de har som praksis å gjøre små justeringer i den daglige driften. Disse har gjerne ikke noen avgjørende betydning for driften, men de kan allikevel ha innvirkning på effektiviteten i organisasjonen eller på motivasjonen til medarbeiderne. Slike justeringer tar normalt kort tid og gjøres derfor gjerne «over bordet» gjennom korte samtaler. Under koronapandemien har det blitt fysisk distanse mellom personer, og istedenfor å ta slike justeringer fortløpende når de dukker opp, så samles de heller opp. En slik oppsamling fører til at enkelte ting lett kan glemmes eller vurderes som ikke viktige. Derfor kan man si at når man ikke er fysisk tilstede og får gjort slike små justeringer, gjør dette noe med endringstakten til organisasjonen. Det at man ikke klarer å justere raskt nok kan være kritisk i finansbransjen som er i kontinuerlig endring. L1 sa at «dette har bedriften vært gode på tidligere, ikke dårlig nå, men det er vanskeligere å gjøre digitalt.»

4.1.5.4. Verdiskapning

I kapittel 4.1.3 har vi sett på en rekke tiltak sparebanken har innført for å øke verdien på produktene ved hjelp av kontinuerlig innovasjon. Grunnet pandemien har det vært viktig å videreutvikle eksisterende digitale løsninger. Når banken ikke lengre har det samme tilbudet som tidligere er både kunden og banken mer avhengig av at de digitale plattformene er mer informative og enklere å bruke. De teknologiske endringene sparebanken har arbeidet med under pandemien er tiltak for å bedre kundeopplevelsen. Gode kundeopplevelser er viktige for driften til banken som er i servicenæringen.

4.1.6. HRM

Når det gjelder endringer i HR-arbeidet under koronapandemien har vi fokusert på to ting; oppfølging av ansatte inkludert eventuelle endringer som er gjort i prosedyrer og retningslinjer knyttet til dette, og opplæring av nyansatte i tillegg til ansatte som settes til å gjøre nye oppgaver.

4.1.6.1. Oppfølging av ansatte

HR-arbeidet er todelt når det kommer til oppfølging av de ansatte. Det ene er den generelle informasjonen som blir delt med alle. For eksempel har gjeldende smittevernstiltak blitt delt på sparebanken sine nettsider. På den andre siden har vi den personlige oppfølgingen av den enkelte ansatte. På ledernivå er det utarbeidet en ny oppfølgingsplan for hvordan man skal følge opp ledere og medarbeidere (L1). Det er allikevel noe usikkert hvorvidt denne planen er implementert med tanke på å følge opp medarbeidere siden L2 sa at det ikke er gjort noen endringer i prosedyrer og slikt. L2 sa på sin side at de «ikke har fått noe rammeverk på hvordan man skal gjøre det. Har vært mer prøving og feiling, og deling av erfaring mellom ledere».

Som nevnt i kapittel 4.1.1 har koronapandemien ført til en endring i arbeidsoppgavene. Dette, i tillegg til et annet arbeidsmiljø på hjemmekontor, har bidratt til en annen type belastningsskade enn tidligere. L1 sa at sparebanken har «(...) en bedriftshelsetjeneste som bidrar både med psykisk helse og belastningsskader på grunn av lange perioder hjemme». På spørsmål om bedriftshelsetjenesten har blitt mer brukt under koronapandemien kan ingen av respondentene si å ha hørt noe om dette. K1 sa: «har ikke hatt behov for det selv, og ingen av kollegaene jeg kjenner har snakket om det».

En av lederne uttrykket også en bekymring om at når distansen er stor mellom leder og medarbeider slik den er på hjemmekontor, så er det vanskeligere å oppfatte signaler om at en person har det vanskelig (L1). Selv om vedkommende ikke har registrert noen økning i antallet konflikter under koronapandemien, finner L2 det mer utfordrende å løse konflikter eller uenigheter på en god måte på hjemmekontor.

Alle de fire kundekonsulentene ble spurt hvordan de har blitt fulgt opp av sin leder. Samtlige svarte at dette har blitt bedre etter at de nylig fikk ny leder. I starten av pandemien var det lite oppfølging av den enkelte ansatte fra leder. K4 kom med en mulig årsak til dette: «Jeg vet ikke helt hvor mange ansatte det er på kundesenteret, men det er i hvertfall for mange til at en leder kan ha kontroll på alle og ha tett oppfølging til de ansatte». Når de konsulentene vi har snakket med fikk ny leder fikk denne lederen ansvaret for et mindre antall ansatte, og samtlige fire konsulenter uttrykker at de nå er fornøyd med den personlige oppfølgingen fra leder, selv om K3 uttrykker at vedkommende kanskje savner noe mer oppfølging. K1, K2 og K4 trekker frem at leder kaller inn til medarbeidersamtaler og er interessert i å vite hvordan de ansatte har det både på og utenfor jobb.

4.1.6.2. Opplæring

Opplæring inngår i ansvaret både til en leder og til HR-avdelingen. L2 ble spurt om hvilke utfordringer som er møtt på som leder under koronapandemien med tanke på planlegging og oppfølging av ansatte på hjemmekontor. I den forbindelse svarte L2 at banken har en kjempeutfordring i forhold opplæring av nyansatte. «Det er utfordrende på forskjellige måter, både fordi vi ikke kan ha for mange nye samtidig på grunn av smittevern, og når vi først har fått inn noen har utfordringen vært at vi må være nok folk på kontoret til å kunne lære de opp. Det har vært utfordrende når nesten alle er på hjemmekontor». L2 sa også at opplæringstiden har økt fra rundt 3 uker i en normal situasjon til opp mot nesten 2 måneder under koronapandemien.

Opplæringen har utelukkende skjedd fysisk på kontoret. L2 sa det er to grunner til det; den ene er for at de nye skal føle seg ivaretatt, og den andre er at «(...) det går ikke an i våre øyne å lære seg god kundeservice via en skjerm».

En av kundekonsulentene, K2, fikk som nevnt i kapittel 4.1.1 nye arbeidsoppgaver for eksempel da styringsrenten ble satt ned i starten av pandemien. Til de nye arbeidsoppgavene sa K2 at «(...) det har jeg ikke fått noe opplæring i, så det var litt ubehagelig». Manglende opplæring fører, som K2 sa, til at kundene ikke får svar på det de lurer på og må vente enda lengre på svar, i tillegg til at man dermed føler seg som et mellomledd. Det at K2 ikke fikk den nødvendige opplæringen i det gitte eksempelet kan være en konsekvens av den raske omstillingen banken var nødt til å foreta seg i starten av pandemien. Det var nok da ikke tid til en grundig ressursplanlegging som ville blitt gjort i en normal situasjon, på grunn av en unormal situasjon for banken med et helt annet kundetrykk enn tidligere. K4 deler de samme opplevelsene som K2 har hatt, med å bli tildelt flere forskjellige arbeidsoppgaver under pandemien, men uten tilstrekkelig opplæring. K4 har også hørt fra flere kollegaer at de også har savnet nødvendig opplæring.

K2 og K4 sine opplevelser viser hvor viktig opplæring er, både med tanke på tjenesteytelsen ovenfor kundene og med tanke på de psykologiske konsekvensene av å føle seg litt hjelpeløs i en slik situasjon hvis man ikke har fått nødvendig opplæring.

4.1.7. Delkonklusjon

I denne delkonklusjonen besvares det første forskningsspørsmålet:

Hvordan har organisasjonsstrukturen og driften endret seg i sparebanken som konsekvens av covid-19?

Våre funn tyder på at sparebanken har tatt bevisste grep rundt det å skape en digital organisasjon for å tilpasse seg Covid-19. Med bakgrunn i det teoretiske rammeverket ser vi at de strukturelle endringene og driftsendringene som sparebanken har gjort inneholder flere momenter som forbindes med en digital forretningsstrategi. Ledelsen synes å legge til rette for digitalisering gjennom blant annet å la de ansatte komme med forslag til idéer og utviklingsprosjekter, samtidig som banken har tatt i bruk flere kanaler for informasjonsutveksling. Dette tyder også på at omfanget av digitaliseringen er oppskalert i forhold til før pandemien.

Videre har driftsendringer gått ut på å ta i bruk nye teknologiske løsninger som for eksempel Teams både til interne møter og eksterne møter med kunder, i tillegg til at bankens IT-systemer har blitt modifisert til å håndtere trafikk fra mange lokasjoner når de ansatte har vært på hjemmekontor.

Farten i de små daglige endringene har avtatt på grunn av mer tungvint kommunikasjonsmåte over Teams i forhold til samtaler i forbifarten fysisk på kontoret. På den annen side har farten i utviklingen av nye produkter økt som følge av koronapandemien, med tanke på at banken fortsatt skal holde seg konkurransedyktige i markedet. Innovasjon står altså svært sentralt i en finansinstitusjon som sparebanken på grunn av de mange regulatoriske og systemtekniske endringene i bankbransjen. Under pandemien har det vært viktig å opprettholde bankens utviklingsmiljø både for å forbli konkurransedyktig, men og for å drive med kontinuerlig innovasjon av bankens tjenester for å møte kundens behov.

Lederne uttrykker at det er vanskeligere å følge opp ansatte på hjemmekontor. Dette til dels fordi en slik ny situasjon gjør det vanskelig å vite hvor «på» man skal være, og dels fordi man ikke lengre ser den ansatte på samme måte og dermed gjør det vanskeligere å oppfatte ikke-verbale signaler rundt eventuelle problemer. Koronapandemien bidrar også til å vanskeliggjøre opplæringsarbeidet av nyansatte. Dette identifiserer en av lederne som en stor utfordring, som også er blitt en veldig tidkrevende aktivitet på grunn av restriksjonene.

4.2. Reaksjoner på endring - motstand og oppslutning

Forskjellige reaksjoner til ulike endringer er naturlig. Vi mennesker er forskjellige og har dermed forskjellige behov, ønsker og prioriteringer. I teorien ble det presentert tre typer av oppslutning; nødvendighetsoppslutning, normativ oppslutning og affektiv oppslutning, i tillegg til fire nivåer av motstand; likegyldighet, passiv-, aktiv- og aggressiv motstand. Med utgangspunkt i forskningsspørsmålet om hvilke reaksjoner som har oppstått som følge av de digitale tiltakene har lederne L1 og L2 blitt spurt om i hvilket omfang de har møtt oppslutning og/eller motstand hos sine underordnede. Kundekonsulentene har blitt spurt om hvilke reaksjoner de hadde når tiltakene ble innført, og hvilke opplevelser de har hatt av tiltakene under koronapandemien. Basert på svarene og det teoretiske rammeverket vil dette kunne gi oss grunnlag til å identifisere hvilken fase i endringskurven respondentene befinner seg i. Fasene er som nevnt tidligere; fornektingsfasen, motstandsfasen, utforskningsfasen og tilslutningsfasen (se Figur 2). Svarene vil også kunne gi oss grunnlaget til å identifisere hvilke nivå av motsetning eller oppslutning respondentene har vist ovenfor endringene som sparebanken har gjennomgått.

Lederne vil naturlig nok sitte på en mer filtrert informasjon rundt motstand, og kanskje tro at det er mer oppslutning enn det faktisk er. Man forteller gjerne ikke alle sine tanker til ens leder. Kundekonsulentene snakker derimot mer med kollegaer og får kanskje ut sin frustrasjon og tanker den veien fremfor å vise den ovenfor sin leder.

4.2.1. Kategorisering av respondentenes reaksjoner

På spørsmål om hvilke reaksjoner som har kommet på endringstiltakene svarte L2 følgende: «Jeg møter gjerne frustrasjon eller uenigheter av og til, men folk er blitt så vant til å snu seg kjapt. I begynnelsen var det nok mer motstand». L2 har med andre ord opplevd at reaksjonen i begynnelsen av koronapandemien var negativ, noe som er et kjennetegn for fase én av endringskurven. I senere tid har L2 derimot opplevd mindre motstand, noe som betyr at endringene har blitt akseptert og man har beveget seg til fase tre og fire i endringskurven. Motsatt så har L1 opplevd lite motstand i starten av pandemien: «Det var en forståelse blant de ansatte om at banken måtte agere raskt for medarbeidernes skyld samt for kundene». Dette kjennetegner fase tre og fire i endringskurven. I senere tid har L1 opplevd mer motstand som betyr at en bevegelse til fase en eller to i endringskurven.

Ifølge vårt datamateriale kan det være to grunner til dette. Den første grunnen kan være at de ansatte viste normativ oppslutning i starten av pandemien. Dette er som nevnt tidligere i oppgaven en svak form for oppslutning, og handler om at man viser oppslutning fordi man føler man bør, og kan likevel være uenig i deler av eller hele endringen. Det at sparebanken har blitt påtvunget å gjennomføre disse endringene som følger av Covid-19 kan ha gjort at de ansatte har følt en forpliktelse til å vise oppslutning. «Hadde endringen blitt gjennomført uten korona, så er det ikke sikkert at alle hadde forstått det på samme måte» (L2). Etterhvert som pandemien har dratt ut i tid kan konsekvensene som medfølger endringene ha blitt for store, fordi de har blitt så langvarige, og dermed kan man ha gått fra normativ oppslutning til passiv motstand, ettersom normativ oppslutning er en svak form for oppslutning.

Den andre grunnen kan være at noen ansatte har vist affektiv oppslutning til endringen. Dette kan for eksempel komme av at det foreligger faglig enighet, gevinst av personlig gode eller positiv endring i maktforhold. Man vil altså mene at endringen er bra for sparebanken og for de ansatte. Ettersom denne endringen er midlertidig, og vil fjernes når samfunnet åpnes opp igjen av regjeringen, som for eksempel tiltaket med hjemmekontor, kan det derfor komme motstand når dette nærmer seg. Denne motstanden kommer da ikke fordi man er imot endringen, men fordi man ikke vil tilbake til den gamle «normalen», ettersom man er enig med endringen i utgangspunktet. «Jeg opplever at det er vanskelig for noen å komme tilbake etter å ha sittet på hjemmekontor» (L1).

K1 reagerte negativt i starten, da situasjonen ble opplevd som ukjent eller utrygg. «Man er vant til å ha noen rundt deg til enhver tid som du kan spørre hvis det er saker man er usikker på. Dette forsvant da pandemien startet». Frykt for det ukjente er et kjennetegn på motstandsfasen, som er

den andre fasen i endringskurven. Når endringen først kom kunne K1 blitt plassert i denne fasen. Etterhvert som de digitale flatene har blitt forbedret og de ansatte sitter på bedre kompetanse i bruken av disse har det igjen blitt lettere å finne denne hjelpen. «Jeg føler ikke denne utryggheten lengre. (...) Man tilegner seg nye vaner som blir med på å hjelpe» (K1). Vi kan kategorisere reaksjonene til K1 til utforskningsfasen, noe som viser at K1 har beveget seg fra motstandsfasen til utforskningsfasen. Denne fasen er kjennetegnet ved at man godtar at endringen har tatt plass og man begynner å se fremover.

Som nevnt tidligere tar endringskurven utgangspunkt i at alle reagerer negativt på endringer, og av den grunn kan K2 og K3 ikke kategoriseres i denne modellen, ettersom de reagerte positivt på endringstiltakene. Vi kan heller ikke kategorisere K4 i denne modellen fordi K4 var helt nøytral: «Jeg bare så på det som en del av jobben, og hadde ingenting imot de endringstiltakene». Vi finner kjennetegn fra nødvendighetsoppslutning i uttalelsene til K4: «(...) Jeg må følge instruksene jeg får av min leder. Det er en del av arbeidsoppgavene mine å gjøre det de ber meg om å gjøre, så lenge det er innenfor rammeverket». Nødvendighetsoppslutning er som nevnt en svak form for oppslutning og handler om at man viser oppslutning til endringen fordi man føler man må gjøre det. Ved denne svake graden av oppslutning kan man også være uenig i hele eller deler av endringen. K4 ser helt klart negative sider ved endringene: «Det å sitte på hjemmekontor påvirker arbeidsmoralen og motivasjonen min [negativt]. Det kjenner jeg ganske kraftig på».

K2 reagerte som nevnt positivt på endringene som sparebanken gjennomførte i koronapandemien. «Det er litt fordi jeg tenkte at det var jo nødvendig, her må alle bidra og gjøre en jobb. Det at banken har innført tiltak er bra, og da tenker jeg det er min oppgave å støtte det» begrunnet K2. Dette er et kjennetegn på normativ oppslutning som handler om å støtte opp under endringen fordi man føler man bør det, altså følelsen av en slags forpliktelse til å støtte organisasjonen (Jacobsen, 2018, s.126). Disse kjennetegnene for normativ oppslutning er også noe vi finner i K3 sine uttalelser: «Du hadde jo ikke lyst til å jobbe hjemmefra, men det er fullt forståelig at det må gjøres». Normativ oppslutning er derimot ingen sterk form for oppslutning og man kan likevel være uenig i deler av eller hele endringen (Jacobsen, 2018, s.126). Selv om K2 og K3 er positiv til endringstiltakene så ser de også negative sider ved dem: «Det er jo ikke alt du kan svare på, og når du må spørre [om hjelp] gjennom Teams og på chat er det ikke alltid du får svar med en gang. Jeg vet at kunder må vente litt lengre, så det har kanskje gjort at kundebehandlingen har blitt hakket dårligere (...)» (K2).

Ved passiv motstand vil man være negativ til endringen og derfor være mer synlig med motstanden sin og komme med kritiske synspunkt på endringen (Jacobsen, 2018, s.127-128). K1 kom med noen

kritiske synspunkt på endringen: «Det er mange kunder som ringer inn og bemanningen har vært for liten (...) Vi har sikkert satt nye kø-rekorder (...) Det er mange kunder som har klaget på lang kø». L2 forklarte at de har ansatt flere vikarer for å hjelpe kundekonsulentene med å ta unna den økte trafikken på telefon, men K1 mente at denne økte bemanningen skjedde for sent. Dette er et synspunkt K4 også delte: «Vi har ikke akkurat hatt noen oppbemanning under korona, i allefall ikke det første året (...)». Økt trafikk på kundesenteret og lange køer er noe alle kundekonsulentene nevnte i intervjuene. K1 trekker også fram utfordringen med at det ikke er alt man får gjort på hjemmekontor, som å sende ut kort og kodebrikker: «Dette må sendes inn til de som er på kontorene. (...) Enkelte ting tar mer tid når færre er på hovedkvarteret og kontorene. (...) Her har effektiviteten gått litt ned og kundeopplevelsen blitt litt dårligere».

Tabell 4 viser en oppsummering av reaksjonene til respondentene. I neste kapittel vil vi se på hvorfor respondentene har reagert som de har gjort.

Tabell 4: Oppsummering av motstand og oppslutning hos respondentene.

Respondenter	Type motstand	Type oppslutning
K1	Passiv motstand	
K2		Normativ oppslutning
K3		Normativ oppslutning
K4		Nødvendighetsoppslutning

4.2.2. Årsaker til oppslutning og motstand

Som nevnt tidligere så vil ulike individ ha ulike reaksjoner på endringer. Ved å se på de ulike årsakene til oppslutning og motstand kan vi analysere hvilke av disse som er relevante for de ulike respondentene, og dermed finne ut hvorfor de reagerer som de gjør på endringene. Vi vil se om oppslutningen kan forklares i sammenheng med følgende årsaker: faglig enighet, gevinst av personlig gode eller positiv endring i maktforhold. For motstand vil vi se om dette kan forklares med følgende årsaker: faglig uenighet, frykten for det ukjente, tap av personlige gode, tap av identitet, ekstraarbeid, tap av sosiale relasjoner, endring i psykologiske kontrakter og maktforhold.

Som nevnt tidligere kan man ved normativ oppslutning likevel være uenig med deler av eller hele endringen. Vi kategoriserte K2 og K3 til normativ oppslutning (se Tabell 4) så deres negative synspunkt på endringene vil også bli inkludert. Vi vil også inkludere K4 sine negative synspunkt på endringene, som vi kategoriserte til nødvendighetsoppslutning.

4.2.2.1. Faglig enighet og uenighet

Faglig uenighet kan være en faktor til at K1 reagerer med motstand på endringstiltakene. Som vi nevnte tidligere forklarte K1 oss at det var en del ting som ikke kunne gjøres fra hjemmekontor, men som måtte gjøres på kontorene. Med lite bemanning på kontorene har effektiviteten på disse oppgavene gått ned og dermed har også kundeopplevelsene blitt dårligere. K1 trekker også frem de mindre digitale kundene som er vant til å møte opp på de fysiske kontorene for å få hjelp. «Har jobbet på kontor ganske lenge, og da er det nesten bare eldre som kommer inn på kontor. (...) Dette er en kundegruppe som tar betraktelig lengre tid [å hjelpe digitalt]» (K1).

K2 viste også faglig uenighet for noen av endringene sparebanken har gjort: «De har kanskje bommet litt med det at, sånn som jeg som ikke har kompetanse på alle felt, må steppe inn her og der. Det ender jo bare med en negativ kundeopplevelse». K4 trekker også frem dette med manglende kompetanse og opplæring på enkelte områder som en utfordring: «(...) Hvis jeg får en henvendelse og jeg ikke kan det må jeg bare si at de må ringe opp igjen i morgen slik at jeg ikke gjør noe gale». K4 nevner også at hjemmekontor har gjort at det er vanskeligere å få kontakt med kollegaer for å få svar på spørsmål, slik at det er blitt vanskeligere å svare på kundene sine spørsmål raskt nok.

K3 viser faglig enighet for endringen med hjemmekontor. Vi kan bemerke oss at K3 er den eneste av respondentene som viser det. Dette skiller seg ut fra resten av respondentene sine svar, som mente en av utfordringene med endringene var at man ikke kunne gjøre alt på hjemmekontor som man kunne om man var fysisk på hovedkontoret. K3 påpeker at vedkommende hovedsakelig har sittet fysisk på hovedkontoret til banken, og dette kan være årsaken til at hans synspunkt skiller seg sånn fra resten av respondentene angående dette: «For meg personlig så har ikke jeg jobbet alt for mye på hjemmekontor (...)».

4.2.2.2. Frykt for det ukjente

Frykten for det ukjente er noe K1 selv trekker frem som en årsak til at vedkommende reagerte negativt på endringene: «Jeg reagerte nok litt negativt i begynnelsen, det er jo noe ukjent og utrygt». Dette er en oppfatning som K2 deler med K1: «Det var kjipt i starten (med hjemmekontor), fordi det var litt skummelt og du var litt alene». Som begge disse to respondentene svarer sa de at det var kjipt i starten, dette antyder at denne årsaken (frykt for det ukjente) ikke er like viktig nå når K1 og K2 har kommet inn i en ny rutine og blitt vant til den nye normalen.

4.2.2.3. Tap av identitet

Som nevnt i kapittel 2.3.2.4 så blir arbeidsoppgavene man utfører en del av ens identitet. Ved endringer i organisasjoner vil man ofte oppleve å måtte endre arbeidsoppgaver, og dette kan bli sett på som en trussel for ens identitet som fører til motstand (Jacobsen, 2018, s.133). Dette kan være en årsak til K2 sitt negative synspunkt: «(...) Det gjorde jo at vi måtte hjelpe litt til på lånetelefoner, på chat og slikt og svare på lånehenvendelser, og det har jeg ikke fått noe opplæring i, så det var litt ubehagelig.» Dette kan også være en årsak til K4 sine negative synspunkt rundt endringen: «(...) Det har vært ekstra arbeidsoppgaver både for personmarked, bedriftsmarked og rådgiver som jeg delvis har tatt hånd om (...)».

Kontoret man jobber på kan også bli et slags andre hjem, og dermed en del av ens identitet (Jacobsen, 2018, s.133). Slik sett kan dette være en årsak til alle kundekonsulentene sin motstand og negative synspunkt, ettersom de har måttet jobbe på hjemmekontor. «I starten var det litt sånn at vi bare ble plassert steder og måtte jobbe der (...)» (K2). En slik årsak kan være spesielt fremtredende for K1 sin motstand som ble flyttet over til kundesenteret på grunn av pandemien.

Når man så kommer inn i en ny arbeidssituasjon vil man alltid forsøke å skape seg en ny identitet. Det vil si at over tid vil den initielle motstanden mot endringen reduseres og bli mindre viktig.

4.2.2.4. Ekstraarbeid

Ekstraarbeid er også en faktor til at K1 reagerte med motstand på endringene. «Vi har opplevd et helt annet trykk enn tidligere. Vi har sikkert satt nye kø-rekorder. (...) Jeg jobber mest kveld og da går det i ett sett frem til 9-10 på kvelden.» Dette kan også være en årsak for de negative synspunktene til K3 og K4. Både K3 og K4 mener at det har blitt mer arbeid på dem på grunn av koronapandemien: «Det har vært mye større trykk på kundesenteret» (K4). K2 opplever at arbeidsmengden til tider har vært ganske lik som før, men trakk frem at det har vært perioder med økt trykk, som da styringsrenten ble satt ned i starten av koronapandemien.

Alle kundekonsulentene nevnte dessuten at når de satt alene på hjemmekontor og ikke hadde kollegene sine rundt seg, så ble det vanskeligere eller det tok lengre tid å få hjelp til vanskelige saker. Å få tak i denne hjelpen ble da en form for ekstraarbeid, sammenlignet med før: «Det har vært problemer med motivasjonen når jeg skal svare en kunde, og jeg kanskje kunne fått et bedre svar av en kollega, så har jeg tenkt at det blir en del ekstraarbeid for ikke så mye ekstra god kundeservice», bemerket K4.

4.2.2.5. Sosiale relasjoner

K1 trekker frem at selv om man kan ta kontakt med kolleger via Teams, så er det et savn å ha de rundt seg fysisk: «Du er vant til å ha noen rundt deg hele tiden du kan spørre hvis det er noe du ikke får til eller er usikker på». K1 påpeker at det hadde vært godt å kunne ha kolleger rundt seg som man kan prate med, spesielt i helgene hvor det gjerne går litt lengre tid mellom hver samtale med kundene. Dette er et synspunkt som alle kundekonsulentene deler og dermed kan denne mangelen på sosiale relasjoner være en faktor til motstand og kritiske synspunkt på endringen fra alle kundekonsulentene.

K2 forklarte at selv om det har vært greit med hjemmekontor så har det kommet på bekostning av det å ikke treffe kolleger og å ikke ha kompetansen til kollegene sine i ryggen. «Det er kjekkere [å jobbe] når man ser andre folk». K3 har vært heldig og har for det meste sittet fysisk på kontoret til banken, noe vedkommende er glad for selv om det er mye færre folk der enn normalt. «Det er ensomt å sitte hjemme hver dag alene» (K3). K4 trekker frem større samlinger med sine kolleger som et stort savn og mimrer tilbake til sist gang dette skjedde: «Vi møttes en gjeng i fjor sommer og det var en av de beste festdagene i 2020. Det er en fantastisk gjeng og jeg savner det sosiale.»

4.2.2.6. Psykologiske kontrakter

Når man skal arbeide med nye mennesker så må man også opprette nye psykologiske kontrakter. Dette er noe som krever både tid og en ressursinnsats fra den enkelte, og kan derfor føre til motstand (Jacobsen, 2018, s.135). Alle kundekonsulentene nevnte at de har byttet leder i løpet av pandemien. Det vil si at de da har måttet opprette nye psykologiske kontrakter. Dette kan da være en årsak for K1 sin motstand og for K2, K3 og K4 sin kritikk.

4.2.2.7. Oppsummering av årsaker til oppslutning og motstand

Tabell 5 gir en oppsummering av årsakene til oppslutning og motstand som er presentert i kapitlene 4.2.2.1 til 4.2.2.6 ovenfor. Merk at tabellen kun gir en oversikt over hvilke faktorer som er medvirkende til respondentens atferd og holdning til endringen, men viser ikke hvor mye vedkommende vektlegger de ulike faktorene.

Tabell 5: Oppsummering av årsaker til reaksjoner hos respondentene.

Årsak til reaksjon	Respondent
Faglig enighet og faglig uenighet	K3 - K1, K2, K4
Frykt for det ukjente	K1, K2
Tap av identitet	K1, K2, K3, K4
Ekstraarbeid	K1, K2, K3, K4
Sosiale relasjoner	K1, K2, K3, K4
Psykologiske kontrakter	K1, K2, K3, K4

4.2.3. Delkonklusjon

I denne delkonklusjonen besvares det andre forskningsspørsmålet:

Hvilke reaksjoner har oppstått som følge av disse endringene?

Opgavens datamateriale viser til én form for motstand; passiv motstand, og to former for oppslutning; nødvendighetsoppslutning og normativ oppslutning. Basert på kategoriseringen av motstand og oppslutning blant kundekonsulentene i utvalget er det ingen som er veldig sterkt for eller imot endringene sparebanken har gjennomført. Den passive motstanden er skjult, noe som innebærer at det kan bli delt negative meninger med kolleger, men at dette ikke blir delt med ledelsen. Oppslutningen rundt endringstiltakene kommer som en følge en følelse av nødvendighet eller å føle at man bør vise oppslutning. Felles for alle reaksjonene er at de er svake, og man kan likevel være uenig i deler av eller hele endringen.

Det er flere årsaker til respondentenes reaksjoner til endringene. Basert på analysen av årsaker til reaksjoner kan tap av sosiale relasjoner og ekstraarbeid trekkes frem som de mest fremtredende. Her vises det at det har vært lite sosiale aktiviteter og at de ansatte savner både faglige og sosiale samtaler. Økt kundetraffikk, i tillegg til mindre mulighet for kunnskapsdeling internt som fører til at det tar lengre tid å ta unna saker, har ført til at den totale arbeidsmengden har økt for de fleste. Faktorene frykt for det ukjente og tap av identitet spiller også en rolle i respondentenes reaksjoner i periodene like etter endringene ble implementert. Dette skyldes at over tid vil man bli trygg på det som før var ukjent, og man vil skape seg en ny identitet tilpasset den nye situasjonen. Årsaken som vektlegges minst av respondentene gjennom datainnsamlingen er de psykologiske kontraktene, disse anses som relativt uviktige for respondentene.

Selv om datamaterialet ikke viser noen åpenbare årsaker til oppslutning blant respondentene ser vi allikevel tre tilfeller av oppslutning. Funnene fra datainnsamlingen tyder på at det at sparebanken har blitt tvunget til å gjennomføre disse endringene på grunn av Covid-19 har hatt stor påvirkning på reaksjonene til respondentene. Det at banken ikke har valgt å sette seg selv i denne posisjonen gjør at ansatte føler en viss forpliktelse til å støtte endringene, i tillegg til at man har ikke noe annet valg. De som antyder å vise passiv motstand er da så kritiske til endringene at vedkommende viser motstand til tross for at sparebanken ble tvunget til å gjennomføre de. På bakgrunn av dette kan vi også konkludere med at det ville vært mer motstand dersom sparebanken hadde gjennomført disse endringene frivillig.

4.3. Konsekvenser for organisasjonskultur og ansattes motivasjon

Alle typer endringer har konsekvenser for menneskene som blir utsatt for endringene. Det kan være både positive og negative konsekvenser. Med utgangspunkt i teorien om organisasjonskultur og motivasjon har vi spurt respondentene om de har merket noen endringer i organisasjonskulturen under Covid-19, hvilke tiltak lederne har gjort for å ta vare på og motivere de ansatte, samt hvordan de digitale tiltakene har påvirket de ansattes motivasjon. Funnene og drøftingen fra disse intervju spørsmålene danner grunnlaget for å besvare det tredje forskningsspørsmålet som går på konsekvenser for organisasjonskultur og motivasjon.

4.3.1. Endringskultur

Som det ble beskrevet i teorien kreves det stor fleksibilitet i en organisasjon for å kunne håndtere raske teknologiske endringer (Schwer og Hitz, 2018, s.2). Koronapandemien har, som nevnt tidligere, bidratt til en slik rask og påtvunget endring.

Om endringer i organisasjonskulturen under koronapandemien sa L2 at «Vi har jo alltid hatt en endringskultur i sparebanken (...), men det har gjort at vi har måttet gire opp det giret, sånn at vi har blitt enda mer i den endringskulturen».

Tilsvarende sa L1 på spørsmål om hvilke endringer som har skjedd i organisasjonskulturen i sparebanken under koronapandemien: «Det første vi merket var at det var en enorm vilje fra medarbeiderne til å steppe opp og bidra til å få banken opp å stå kjapt og raskt slik at vi kan hjelpe kundene våre. Et stort eierskap til kundene og tilrettelegge for at vi skulle være til stede». En slik vilje viser til en bevisst endringskultur i bedriften. Det er verdt å påpeke at denne viljen som L1 beskriver her ikke var noe vi så hos kundekonsulentene som ble intervjuet. Konsulentene ble observert som

mer nøytrale, hvor de heller fortsatte å arbeide som før og ikke tok det ekstra steget (referer til 4.2.1. Kategorisering av respondentenes reaksjon).

Det kan være ulike grunner til at L1 sitt syn ikke stemmer overens med informasjonen vi har hentet inn fra kundekonsulentene. Det kan skyldes en ren tilfeldighet i utvalget, som at spørsmålet ikke ble forstått riktig eller at konsulentene ikke ser på tiltakene de har gjort som noen endring i forhold til normalen. Uoverensstemmelsen kan også skyldes at utvalget av respondentene ikke er en del av vi L1 omtaler, da kundekonsulentene som vi intervjuet ikke er en del av avdelingen som L1 er leder for. Det kan også skyldes det faktumet at det ikke ble vist noen motstand fra kundekonsulentene, slik at L1 da kan ha tolket denne mangelen på motstand som en vilje til å steppe opp.

Et av kravene for å ha en bevisst endringskultur er, som nevnt i kapittel 2.6.1, fleksible roller. Under intervjuprosessen har vi observert fleksible roller. I kapittel 4.1.1 så vi at både K1, K2 og K4 kan kjennes igjen i dette. K1 har byttet arbeidsplass og jobb for å adaptere til bedriftens behov under pandemien. K2 og K4 har fått nye arbeidsoppgaver som hjelper å avlaste andre avdelinger.

4.3.1.1. Symboler i endring

Et ritual, kan som nevnt i teorien, bli sett på som et magisk øyeblikk i dagen. Når vi mennesker lager oss ritualer blir de over tid mer meningsbærende og kraften til et ritual er det ikke sikkert man er klar over før ritualet er borte (Bolman og Deal, 2014, s.291). På spørsmål om endringer i organisasjonskulturen i banken svarer L2 følgende: «Det gjenger seg ikke i gangene lengre, har ikke den dynamikken lengre (...), men utfordringen er at vi gjerne ikke ser hvor mye det rammer kulturen før alle er tilbake igjen heller. Vi ser også at vi må være mer bevisst, at vi må passe på at vi vasker av pulter, vasker hender og holder større avstand. Det ser jeg at og kan også ha en konsekvens på kulturen fremover».

Den strukturelle rammen sin første grunnsetning sier at det viktigste er ikke hva som skjer, men hva det betyr (Bolman og Deal, 2014 s. 282). En prat med kollegaer i gangen, en felles kaffekopp, eller bare det å være nær kjente kan for mange være et ritual uten at det blir tenkt over når disse handlingene er til stede. Under pandemien har denne formen for kommunikasjon og nærhet blitt redusert, og det blir lagt merke til at det har en større betydning enn selve handlingen.

De fleste fysiske ritualene til de ansatte har forsvunnet under pandemien da det aller meste av arbeidet har skjedd på digitale flater, men vi ser eksempler på tidligere ritualer som har blitt overført til de digitale flatene. K1 sa for eksempel at vedkommende har venner eller kollegaer som man kan ta

en prat med, men at det er blitt litt mindre av dette, i tillegg til at det er litt annerledes når man sitter hjemme.

Etter at restriksjonene har begynt å lette i samfunnet har K3 jobbet mye på kontoret. Samtidig ivaretas noen av ritualene og vanene som har blitt dannet under pandemien ved hjelp av de digitale verktøyene. «Jeg jobber på kontoret også, så jeg snakker med de som jobber der. Det er verre med de som sitter hjemme tror jeg, men vi sitter og skriver på Teams når det er rolig» (K3).

Det er ikke bare de små handlingene som er endret under pandemien. Vi ser at det er et savn av de større sosiale samlingene hos flere av respondentene. «Det har ikke vært noen samlinger med jobben eller kollegaer sosialt (utenom et jobb-vors i fjor sommer). Leder kunne godt funnet på noe, en Zoom-aktivitet eller noe på Teams» (K1). K4 reflekterer tilbake på dette jobb-vorset fra i fjor som «den beste festdagen i 2020» og uttrykker et savn av det sosiale aspektet til jobben. «Hver gang jeg hører lederen snakke om at vi skal ha en samling, enten om det er nede på arbeidsplassen eller noe gøy på kvelden, så håper jeg at det skjer.»

Leder L2 påpeker også at sosiale samlinger er viktige, og vedkommende sa at: «Det har vært prøvd og planlagt en samling. Alt var tilrettelagt, men den ble avlyst på grunn av nye nedstengninger. (...) Jeg er på tanken av en digital samling, men utfordring med en digital samling når man er så mange ansatte er at det gjerne blir litt enveiskommunikasjon. Man får ikke det samme utbytte ut av det. Så jeg ønsker å utføre det fysisk». L2 ser med andre ord en begrensning av bruken av Teams til større digitale samlinger. Dette kan ses på som en av baksidene til det å flytte over på digitale plattformer. Slike sosiale samlinger er i teorien referert til som seremonier. Under pandemien kan dette bli brukt for å fornye forbindelser mellom de ansatte og skape en dypere kollektiv tilhørighet (Bolman og Deal, 2014 s. 294-295).

K1 har reagert positivt til et av tiltakene sin nærmeste leder har innført for å motivere og forbedre kulturen i avdelingen. «Leder har satt opp interne konkurranser (...)» (K1). Konkurransen er et eksempel på lek og moro i arbeidsplassen. De ansatte blir stimulert til eksperimentering, fleksibilitet og kreativitet. Tiltak som dette kan være hjelpemidler som virker samlende (Bolman og Deal, 2014, s.294-295 og s.298).

L2 ble spurt om det var blitt iverksatt noen tiltak fra lederne for å både bedre organisasjonskulturen under koronapandemien. På dette svarte L2: «Jeg vet at andre ledere har hatt kaffekopp-møter på Teams med bl.a. quiz. Eller at de har møttes for å gå på fjelltur. Handler da om å få litt avstand fra

både hjemmet og kontoret». Samlinger som dette vil ha den symbolske effekten på kulturen fra seremonier og lek og humor.

Ved spørsmål om endring i kultur og verdiene til sparebanken under pandemien nevner både K3 og K4 et hjul som står på kontoret. Dette hjulet er rettet mot hvordan bedriften ønsker å opptre overfor kunden. Selv ved arbeid på hjemmekontor føler begge respondentene at de arbeider med verdiene som er lært på kontoret i bakhodet. «Vi føler fremdeles at vi skal være tett på kunden, det skal aldri være et problem å snakke med oss, vi skal være løsningsorientert og vi skal være tilgjengelig for kunden. Det føler jeg at vi fremdeles har», la K4 til.

4.3.2. Motivasjon

Lederne er utfordret til å tilrettelegge for gode arenaer til de ansatte utover det faglige. Eksempler på slike arenaer er felles Teams lunsjer eller en kaffekopp om morgenen digitalt. Det har også blitt gjennomført regionale samlinger med medarbeiderne for å sette en felles retning for å anerkjenne arbeidspresset som har vært ekstremt høyt en periode. Dette har vært et verktøy for å skape en følelse av stolthet, men også ydmykhet til det arbeidet som er lagt ned av medarbeiderne. «Motivasjon er et felles ansvar for medarbeider og leder. Ledere skal sikre en arena hvor medarbeider kan føle at de blir sett og hørt av sin leder, men og arenaer hvor de kan møte kollegaene sine» (L1).

Som vi var innom i kapittel 4.3.1.1, så har det blitt tatt initiativ fra forskjellige ledere om å gjøre slike sosiale ting som for eksempel digitale kaffekopper og gå på tur sammen i arbeidstiden. Dette vil ikke bare bidra til å skape en bedre organisasjonskultur, men vil også bidra til å dekke noen av de sosiale behovene. Det å føle at ens leder er tilstede i hverdagen og tar initiativ til medarbeidersamtaler og annen småprat og gjøre at ansatte føler seg sett, bidrar både til et bedre arbeidsmiljø, høyere motivasjon for den ansatte og mer kontroll for lederen. I sparebanken sitt tilfelle er dette noe både noe leder har hatt fokus på under koronapandemien, og også noe kundekonsulent foretrekker (L2 og K1).

K1 uttrykker at det går lengre tid mellom hver samtale med kollegaene når vedkommende er på hjemmekontor, og at dette fører til at arbeidsmotivasjonen har gått ned, spesielt i helgene. I likhet med K1 uttrykker K4 også dette: «Det å sitte på hjemmekontor påvirker arbeidsmoralen og motivasjonen min. Det kjenner jeg ganske kraftig på». Redusert arbeidsmotivasjon kan også sies å bli gjenspeilet litt i det at K3 og K4 uttrykker at det gjerne blir litt lengre pauser på hjemmekontor i forhold til på kontoret. K3 har sittet mye på kontoret hvor det er noen å snakke med, og har dermed

ikke hatt noen særlige motivasjonsproblemer, men ser at det er en utfordring for de som sitter mye på hjemmekontor.

Motivasjonen til ansatte påvirkes også av informasjonsflyten i organisasjonen. God informasjonsflyt fører til at man til enhver tid vet hva som skjer og kan yte bedre service. Dette fører til at man får en større mestringsfølelse og dermed bedre motivasjon til å gjøre arbeidet. K2, som ikke jobber i 100% stilling, opplever det som tungt å holde seg oppdatert på all informasjon: «Det har jo vært litt tungt, for jeg føler at jeg må komme på jobb tidligere for å holde meg oppdatert på alt som skjer». Dette går naturligvis ut over motivasjonen, spesielt med tanke på hvis det er informasjon som angår kunder «Plutselig er det noe du ikke har fått med deg på Teams, og da sitter du kanskje og ikke klarer å svare på det kunden spør om» (K2).

Som beskrevet i kapittel 4.1.1 har både K2 og K4 opplevd å få endrede arbeidsoppgaver under korona som følge av stort trykk på enkelte områder. Det ble også funnet i kapittel 4.1.6.2 at ingen av dem hadde fått tilstrekkelig opplæring i å utføre disse nye oppgavene på en tilstrekkelig måte. En sterk indre motivasjon betyr at den ansatte har et driv for å gjennomføre arbeidsoppgaven på en god måte (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s.252). Når man da sitter i en samtale med kunde og vet at man ikke klarer å svare på spørsmålene på grunn av manglende kunnskaper, så uteblir også de positive resultatene fra samtalen, og den indre motivasjonen reduseres.

Med utgangspunkt i funnene som er presentert både i dette delkapittelet og i de øvrige delkapitlene ser vi at arbeidshverdagen til de ansatte har blitt relativt forandret som følge av koronapandemien. Ser man på disse endringene i lys av Maslows behovsteori og den hierarkiske rangeringen som er angitt i Tabell 2 viser det seg at man påvirkes av covid-19 allerede på et av de mest grunnleggende nivåene. Sikkerhetsbehovet, eller trygghetsbehovet påvirkes i den forstand at de strukturerte rammene i organisasjonen har blitt brutt ved at ansatte har blitt flyttet til hjemmekontor eller at de har fått nye arbeidsoppgaver. Dette i selv vil føre til at den ansatte vil forsøke å skape orden og nye strukturerte rammer i sine nye omgivelser, og dermed ta fokus delvis bort fra arbeidsoppgavene. Hvis banken bidrar ved å hjelpe den ansatte til å dekke disse behovene, vil den ansatte kunne fokusere på å dekke behov på et høyere nivå og dermed øke motivasjonen.

Funnene viser også at selv om kundekonsulentene til en viss grad opplever anerkjennelse i arbeidet de gjør gjennom for eksempel medarbeidersamtaler, dekkes ikke de sosiale behovene, som har en lavere rangering i Tabell 2. Det sosiale i organisasjonen vært mindre tilstede når man har beveget seg over på digitale plattformer. K1, K4 og forsåvidt også lederne viser at dette er savnet. Det at de føler

et behov for mer sosial kontakt kan ledelsen benytte som en motiverende faktor for å flytte de ansatte lengre opp i behovspyramiden, og dermed få den ansatte til å yte mer.

4.3.3. Delkonklusjon

I denne delkonklusjonen besvares det tredje forskningsspørsmålet:

Hvordan påvirker de digitale tiltakene organisasjonskulturen og de ansattes motivasjon?

Lederne vi har snakket med sa at sparebanken alltid har hatt en endringskultur, og er klare til å omstille seg raskt. Flere av kundekonsulentene vi har snakket med sa at de ikke har merket noen endring i organisasjonskulturen under pandemien ved at de føler at bankens verdier fortsatt står sterkt. Vi har sett at flere av symbolene som var tilstede før korona nå har forsvunnet, og at noen av de er vanskelig å overføre til digitale plattformer. For eksempel vil større sosiale samlinger vanskelig la seg gjennomføre, mens mindre kaffeprater over Teams er lettere å få til samtidig som det skaper en følelse av tilhørighet og samhold som er viktige momenter i organisasjonskulturen.

Når det gjelder motivasjon viser respondentenes svar at dette er preget av flere momenter. Av momenter som kommer frem i datamaterialet kan mangel på opplæring og den sosiale distanseringen trekke frem som de som går igjen hos flere av respondentene. Når en konsulent settes til å gjøre andre arbeidsoppgaver vedkommende ikke har fått opplæring til vil dette føre til at man bare føler seg som et mellomledd uten mulighet til å faktisk hjelpe kunden. Den sosiale omgangen har naturligvis blitt sterkt begrenset under koronapandemien. Alle kundekonsulentene uttrykker at de synes det er vanskelig å sitte på hjemmekontor alene, og at dette påvirker både arbeidsmoral og motivasjon negativt.

Vi ser også at de ansatte bruker tid og energi på å prøve å få dekket noen av de mer grunnleggende behovene som det å skape strukturerte rammer i arbeidsdagen, samt det å jobbe for å få dekket de sosiale behovene. Dette går naturligvis utover muligheten til å få dekket behov på et høyere nivå, som for eksempel selvrealisering, og dermed blir også motivasjonen og arbeidsgleden begrenset.

5. Konklusjon

Delkonklusjonene til de tre forskningsspørsmålene (se kapittel 4.1.7, 4.2.3 og 4.3.3) danner grunnlaget for å svare på den overordnede problemstillingen:

Hvordan bruker sparebanken digitalisering som et verktøy for «den nye normalen» og hva er konsekvensen av de raske endringene bedriften måtte innføre som en del av sin forretningsstrategi under koronapandemien?

Våre funn tyder på at sparebanken har tatt bevisste grep rundt det å skape en digital organisasjon for å tilpasse seg Covid-19 og “den nye normalen” pandemien har medbrakt. Teknologiske løsninger som Teams og bankens IT-systemer har vært vitale for at banken har kommet gjennom denne perioden. Funnene viser at implementering av digitale verktøy både har positive og negative sider. Positive i den forstand at de skaper nye kanaler for kommunikasjon både internt og eksternt, samt økt takt på utvikling av nye produkter som bedrer konkurranseposisjonen til sparebanken. De negative innvirkningene innebærer lengre behandlingstid for kundene fordi man mister nærheten og kunnskapsdelingen i kontorlandskapene, i tillegg til at det foreløpig også finnes enkelte begrensninger i hvilke arbeidsoppgaver som kan gjøres digitalt. Videre er sparebanken også opptatt av innovasjon og viser å legge til rette for dette gjennom å la de ansatte komme med idéer og forslag til utviklingsprosjekter. Dette er en viktig evne å utvikle for å skape en helhetlig, digital forretningsstrategi.

Endringene som ble iverksatt som følge av Covid-19 har påvirket alle bankens ansatte i større eller mindre grad. Endringer i arbeidssituasjonen vil alltid føre til at mennesker blir påvirket, og dette vil naturlig medføre en eller annen form for reaksjon fra de involverte partene. Selv om det har vært noe misnøye og motstand mot noen av endringstiltakene sparebanken har gjennomført, har de fleste vist forståelse for at tiltakene har vært nødvendige. Dette betyr derimot ikke at de nødvendigvis er enige i endringene, men motstanden vil være skjult for leder.

Sparebanken fikk ikke muligheten til å utrede konsekvensene av de raske endringer som har vært nødvendig under Covid-19, da endringene ble utført reaktivt. Dette i kombinasjon med at Covid-19 har ført til en unormal driftssituasjon, har ført til flere operasjonelle utfordringer for sparebanken, som blant annet arbeidsmengde, oppfølging av ansatte og opplæring. Ser man på organisasjonskulturen kan det ikke sies å være observert noen store endringer på dette stadiet, men hvordan organisasjonskulturen vil utvikle seg når man går tilbake til en normal driftssituasjon er for tidlig å si noe om. Dette avhenger av hvilke tiltak sparebanken vil videreføre etter korona. Det sosiale

samholdet har vært vanskelig å opprettholde under koronapandemien. Basert på de sammenhengene respondentene trekker mellom motivasjon og sosialt samvær, viser disse at det er en gjennomgående enighet om at mangel på sosialt samvær bidrar negativt til motivasjon og arbeidslyst.

6. Forslag til videre forskning

Som følge av at koronapandemien fortsatt er tilstede når dette forskningsprosjektet avsluttes vil det ikke være mulig å få noen endelige svar på hvordan organisasjonen og driften i sparebanken vil se ut når pandemien er over. For videre forskning, etter man er gått tilbake til normal drift, vil det være interessant å undersøke følgende:

- Om pandemien har skapt varige endringer i bedriftens forretningsstrategi.
- Hvilke endringer som har oppstått i organisasjonskulturen som følge av koronapandemien og hjemmekontor med lite sosial kontakt.
- Om “den nye normalen” med blant annet hjemmekontor, digital kontakt med kollegaer og kunder og mer fleksible arbeidstider forblir etter koronapandemien.

7. Referanser

- Aasen, T. M. og Amundsen, O. (2016). *Innovasjon som kollektiv prestasjon*. 1. utg. Oslo: Gyldendal.
- Asting, C. (2014). *Når ansatte ikke vil endre seg*. Tilgjengelig fra: <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2014/01/nar-ansatte-ikke-vil-endre-seg/> (Lesedato 04.05.2021).
- Benjamin (2020). *The Change Curve and the Mistakes Managers Make When Using It*. Tilgjengelig fra: <https://truemanchange.co.uk/the-change-curve/> (Lesedato 05.05.2021).
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A. og Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights, *MIS Quarterly*, 37(2), s.471-482.
- Bolman, T. G. og Deal, T. E. (2014). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse* 5. utg. Oslo: Gyldendal.
- Dahlum, S. (2021). validitet, i *Store Norske Leksikon*. Tilgjengelig fra: <https://snl.no/validitet> (Lesedato: 06.05.2021).
- Datatilsynet (2019). *Hva er personvern?* Tilgjengelig fra: <https://www.datatilsynet.no/rettigheter-og-plikter/hva-er-personvern/> (Lesedato: 13.05.2021)
- Easterby-Smith M. mfl. (2018). *Management & business research*. California: Sage publications Ltd.
- Egerdal, Å. (red.) (2019). *HR-boka*. 2.utg. Oslo: Gyldendal.
- Gripsrud, G, Olsson, U. H. og Silkoset, R. (2010) *Metode og dataanalyse* 2. utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Gripsrud, G, Olsson, U. H. og Silkoset, R. (2018) *Metode og dataanalyse* 3. utg. Cappelen Damm.
- Grønmo, S. (2016). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Heggernes, T. A. (2017). *Digital forretningsforståelse: Fra store data til små biter*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I., og Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4.utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D.I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. 3.utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Juneja, P. (u.å.). *Scott and Jaffe Change Model*. Tilgjengelig fra: <https://www.managementstudyguide.com/scott-and-jaffe-change-model.htm> (Lesedato 04.05.2021).
- Kjøde, A. (2004). *Ledere og endringsprosesser*. Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/ledere-og-endringsprosesser> (Lesedato 09.04.2021).
- Norsk senter for Forskningsdata (u.å). *Personverntjenester*. Tilgjengelig fra: <https://www.nsd.no/personverntjenester> (Lesedato: 13.05.2021).
- Oswald, G. og Kleinemeier, M., (2017) *Shaping the digital Enterprise* Basingstoke: Springer Nature.

- Rosland, K. (2021). *Maslows behovspyramide*. Tilgjengelig fra: <https://ndla.no/subject:fd43e0c7-9dd6-427d-9edb-2e4234d8db9d/topic:7df2950d-3af9-462e-b27f-cf3df147eaa3/topic:e9752b8b-86df-4414-888c-2cc3adf041c8/resource:1:85351?filters=urn:filter:f18ad41e-d9c3-4428-8cb6-5eb852e45082> (Lesedato: 13.05.2021).
- Schwer, K. og Hitz, C. (2018) *Designing Organizational structure in the age of digitization*, Journal of Eastern European and Central Asian research, 5(1), s. 1-11
- Sia, S. K., Soh, C. og Weill, P. (2016). How DBS bank pursued a digital business strategy, *MIS Quarterly Executive*, 15(2), s.105-121.
- SSB (2020). *Bruk av IKT i husholdningene*. Tilgjengelig fra: <https://www.ssb.no/ikthus> (Lesedato: 06.05.2021).
- Urbach, N., Röglinger, N. (2019) *Digitalization Cases- How Organizations Rethink Their Business for the Digital Age*, New York City: Springer International Publishing, DOI: 10.1007/978-3-319-95273-4.

Vedlegg 1 – Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet

Digitalisering og «den nye normalen» under koronapandemien: Konsekvenser for en sparebank på Vestlandet

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke noen av endringene [sparebanken] er tvunget til å gjennomgå under koronapandemien og hvordan disse har påvirket hverdagen til de ansatte. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Prosjektet er en del av vår bacheloroppgave, og formålet er å undersøke følgende forskningsspørsmål:

- Hvilke trusler har koronapandemien medført for en finansiell institusjon som [sparebanken].
- Hvordan har [sparebanken] endret eller omstrukturert seg på områder som organisasjonsstruktur, prosesser, kundebehandling, HRM og innovasjon som en del av bedriftens digitale strategier under Covid-19?
- Hva har konsekvensene av de digitale tiltakene vært for [sparebanken]?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Høgskulen på Vestlandet, ved veileder Abdul Quddus (professor ved institutt for økonomi og administrasjon) er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget vårt består av 6-8 ansatte i ulike stillinger i [sparebanken]. Du får spørsmål om å delta fordi du er ansatt hos [sparebanken] og vi er interessert i å finne ut mer om dine personlige erfaringer rundt endringsprosessen [sparebanken] har gjennomgått som følge av koronapandemien.

Hva innebærer det for deg å delta?

Prosjektgruppen ønsker å gjennomføre dybdeintervjuer for å få en bedre forståelse av konsekvensene ved digitalisering og «den nye normalen» under koronapandemien. Et dybdeintervju vil gi både gruppen og deg muligheten til å utdype svarene, stille oppfølgingsspørsmål og redusere risikoen for misforståelser og feiltolkninger i forhold til et spørreskjema.

Hvis du velger å delta i prosjektet innebærer det at du er villig til å stille opp til et intervju over Zoom eller Teams. Intervjuet er anslått til å ha en varighet på rundt 45 minutter. Det vil bli tatt lyd/videoopptak som vil bli slettet ved prosjektslutt (videoopptak med bilde benyttes kun hvis applikasjonen som benyttes ikke tillater kun lydopptak).

Hvis du velger å delta i prosjektet vil du bli stilt spørsmål knyttet til forskningsspørsmålene nevnt ovenfor. Intervjuspørsmålene vil du få tilsendt på mail på forhånd. Du har ingen plikt til å svare på spørsmål, og du kan når som helst velge å trekke tilbake svar du har avgitt ved å ta kontakt på e-post eller telefon som står oppgitt nedenfor.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

- Det vil kun være prosjektgruppen, med veileder, som vil ha tilgang til dine opplysninger.
- For å sikre ditt personvern og dine personlige opplysninger vil navn og kontaktinformasjon ikke lagres på samme datamaskin som avgitte svar. Disse vil bli lagret på ulike datamaskiner som er beskyttet med passord. Navn og kontaktinformasjon vil kun bli benyttet i korrespondanse med deg og vil ikke bli knyttet til avgitte svar.
- Arbeidsstilling vil etter beste evne generaliseres for å redusere muligheten for å identifisere respondenter. I noen tilfeller vil det allikevel være mulig å identifisere enkelte respondenter i publikasjonen av oppgaven ved bruk av arbeidsstilling.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes i løpet av våren 2021. Alle opptak og notater som inneholder personopplysninger vil da bli slettet.

Dine rettigheter

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Høgskulen på Vestlandet ved Abdul Quddus, e-post: abdul.quddus@hvl.no. Telefon: +4755587089.
- Student: Tor Martin Vrangund, e-post: vrangund@hotmail.com. Telefon: 95481360.
- Vårt personvernombud: Høgskulen på Vestlandet, e-post: personvernombod@hvl.no.
- Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personvertjenester@nsd.no) eller på telefon: 55582117.

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Digitalisering og «den nye normalen» under koronapandemien: Konsekvenser for en sparebank på Vestlandet*», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

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

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2 – Intervjuguide ledere

1. Kan du forklare hva de største operasjonelle utfordringene en finansinstitusjon som [sparebanken] har stått ovenfor under koronapandemien?
2. Hvordan har banken omorganisert eller endret sine forretningsfunksjoner og arbeidsprosesser som følge av endringer i den digitale forretningsstrategien under koronapandemien? Er det gjort andre strukturelle endringer?
3. Har pandemien skapt nye arbeidsoppgaver med behov for spesialistkunnskaper? Hvis ja, er dette kunnskap som er hentet internt eller eksternt?
4. Hvilke endringer er gjort for bankens HRM strategi som følge av koronapandemien?
5. Kan du utdype hvilke merkbare endringer som har oppstått i organisasjonskulturen i [sparebanken] som følge av koronapandemien? Kan noen av disse endringene tilskrives endringer banken har iverksatt som følge av korona?
6. Hvilke utfordringer har du som leder møtt på under koronapandemien med tanke på det å følge opp de ansatte som sitter på hjemmekontor, og planlegging?
7. Har du eller [sparebanken] iverksatt spesielle tiltak for å måle de ansattes effektivitet/måloppnåelse under koronapandemien når de ansatte har hatt hjemmekontor? Hvilke tiltak har dere eventuelt iverksatt?
8. Kan du fortelle oss hvilke tiltak dere i ledelsen har iverksatt for å ta vare på de ansatte under koronapandemien, samt å holde motivasjonen oppe når det stadig har skjedd nye endringer og tiltak i arbeidshverdagen?
Vil du si at bedriftshelsetjenesten er mer viktig nå enn før korona, mtp. andre typer belastningskader enn tidligere?
9. Har du møtt noe motstand fra de ansatte mot endringene/tiltakene som er iverksatt? Hvis ja: utdyp hvilke endringer det har vært motstand mot, hvorfor det har vært motstand og i hvilket omfang?
10. Relatert til forrige spørsmål: Tror du at koronasituasjonen har ført til at de ansatte har følt det som nødvendig å godta endringene som er gjort? Hvis ja: På hvilken måte tror du dette vil bidra til økt produktivitet?
11. Hvor viktig er innovasjon for ledelsen i [sparebanken] i en situasjon som Covid-19, og hvilke tiltak har dere gjort for å legge til rette for innovasjon?
12. Hvilke teknologiske verktøy har [sparebanken] tatt i bruk for å yte bedre både for eksterne kunder og også interne operasjoner? Og hvis banken har gjort eller planlegger å gjøre IT-investeringer som følge av endringer i drift eller endringer i strategier under koronapandemien, kan du utdype hvilke og i hvilket omfang?
13. Kan du fortelle oss hva de største konsekvensene av digitaliseringen har for [sparebanken]?
14. Hvilke tiltak har [sparebanken] gjort for å kunne tilby den samme kundeservicen og gjøre de samme oppgavene som tidligere når de fysiske kontorene ble stengt?
15. Hvilke ekstra tiltak har [sparebanken] iverksatt for de kundene som er mindre digitale?
16. Hva gjør [sparebanken] for å finne ut av hvilke behov kundene har i en digital verden, og har du eksempler på tiltak som er iverksatt som resultat av slike tilbakemeldinger?

Vedlegg 3 – Intervjuguide kundekonsulenter

1. Kan du forklare hvordan du har opplevd å jobbe på hjemmekontor med bruk av digitale plattformer?
2. Hvordan reagerte du på endringstiltakene som kom grunnet korona, og hva tror du er de viktigste årsakene til at du reagerte som du gjorde? Har det faktum at [sparebanken] har blitt tvunget til å gjennomføre disse endringstiltakene påvirket reaksjonen din?
3. På hvilken måte jobber du annerledes på hjemmekontor i forhold til på en normal situasjon på kontoret? Hvordan påvirker dette din arbeidsmoral og motivasjon?
4. Hvilken ekstra støtte har banken bidratt med i form av digitale hjelpemidler til hjemmekontoret?
5. Har denne ekstra støtten vært nok til å møte kundenes behov og dine personlige behov med tanke på arbeidsplass?
6. Kan du forklare hvilke forskjellige opplevelser og motivasjoner du møter regelmessig som følge av bruk av nye digitale verktøy og hjemmekontor?
7. Hvilke utfordringer har du opplevd med tanke på veiledning av kunder og kundeservice under koronapandemien?
8. Hvilke store endringer eller skift har skjedd i forhold til kundeopplevelser under koronapandemien? Hvordan har disse skiftene påvirket bankens drift?
9. Hvordan har du opplevd informasjonsflyten via digitale plattformer både internt og eksternt nå i forhold til før koronapandemien?
10. Hva mener du ledelsen i [sparebanken] har gjort riktig og hva har de gjort galt mtp. tiltakene de har gjort som følge av koronasituasjonen, og hvorfor mener du dette? Opplever du blant dine kollegaer at det vært stor oppslutning eller motstand mot noen av endringene?
11. Hvordan har forholdet mellom deg og din leder/[sparebanken] sin ledelse forandret seg under koronapandemien?
12. Kan du forklare på hvilken måte du har blitt fulgt opp av din leder?
13. Har du hatt arenaer hvor det er tilrettelagt for at du kan snakke med din leder og/eller kollegaer? Hvordan føler du at det er å ta kontakt med din leder på samme måte som tidligere?
14. Hvilke endringer har du merket i kulturen i organisasjonen etter at koronapandemien kom?
15. Koronapandemien har ført til litt andre typer belastninger enn tidligere, mye arbeid, annet arbeidsmiljø. Har du erfart at bedriftshelsetjenesten er mer benyttet under korona enn tidligere?

Vedlegg 4 – NSD-godkjenning



NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Digitalisering og “den nye normalen” under koronapandemien: Konsekvenser for [REDACTED]

Referansenummer

388027

Registrert

09.03.2021 av Tor Martin Vrangund - 576253@stud.hvl.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Høgskulen på Vestlandet / Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap / Institutt for økonomi og administrasjon

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Abdul Quddus, abdul.quddus@hvl.no, tlf: +4755587089

Type prosjekt

Studentprosjekt, bachelorstudium

Kontaktinformasjon, student

Tor Martin Vrangund, wrangund@hotmail.com, tlf: 95481360

Prosjektperiode

01.02.2021 - 18.06.2021

Status

08.04.2021 - Vurdert

Vurdering (1)

08.04.2021 - Vurdert

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 den 08.04.21 med vedlegg, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. 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:

<https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i->

meldeskjema

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 18.06.2021.

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 viderebehandles 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

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.

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

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).

Microsoft Teams, og Zoom er databehandler i prosjektet. NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt 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!

Kontaktperson hos NSD: Karin Lillevold
Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)