



Høgskulen på Vestlandet

ØMF190: Bacheloroppgave - Økonomi og administrasjon

ØMF190-MA1-2024-VÅR-FLOWassign

Predefinert informasjon

Startdato:	29-04-2024 12:00 CEST	Termin:	2024 VÅR
Sluttdato:	13-05-2024 14:00 CEST	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	Bacheloroppgave		
Flowkode:	203 ØMF190 1 MA1 2024 VÅR		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Deltaker

Navn:	Marielle Vonheim Korneliussen
Kandidatnr.:	227
HVL-id:	600697@hvl.no

Informasjon fra deltaker

Antall ord *: 23453

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: Gruppe 19
Gruppenummer: 9
Andre medlemmer i gruppen: Maria Suendsen Skår

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, Sparebanken Vest



BACHELOROPPGAVE

Implementering av digital teknologi i bankbransjen

- En undersøkelse av en bank lokalisert på Vestlandet

Implementation of digital technology in the banking industry

- A research of a bank located in Western Norway

Maria Svendsen Skår & Marielle Vonheim Korneliussen

Bachelor i økonomi & administrasjon

FTMS, Handelshøgskulen HVL

Veileder: Mohammed Nazar Mohammed

Innleveringsdato: 13. mai 2023

<p><i>Tittel (norsk og engelsk):</i></p> <p>Implementering av digital teknologi i bankbransjen</p> <ul style="list-style-type: none"> - En undersøkelse av en bank lokalisert på Vestlandet <p>Implementation of digital technology in the banking industry</p> <ul style="list-style-type: none"> - A research of a bank located in Western Norway 	<p><i>Dato:</i></p> <p>13. mai 2024</p>
<p><i>Forfatter(e):</i></p> <p>Maria S. Skår & Marielle V. Korneliussen</p>	<p><i>Antall sider u/vedlegg:</i></p> <p>58</p> <hr/> <p><i>Antall sider m/vedlegg:</i></p> <p>70</p>
<p><i>Fordypning:</i></p> <p>ØKADM, administrasjon og ledelse, generell bachelor</p>	
<p><i>Veileder(e):</i></p> <p>Mohammed Nazar Mohammed</p>	
<p><i>Evt. Merknader (evt. konfidensiell):</i></p> <p>Case-bedriften er Sparebanken Vest. Respondenter er anonymisert, kun stillingstittel og lengde på arbeidsforhold blir nevnt.</p>	

Sammendrag

Bacheloroppgaven tar for seg ledelsesutfordringer ved implementering av digital teknologi innenfor bankbransjen. Digitalisering av tidligere manuelle arbeidsoppgaver og prosesser har bidratt til å effektivisere disse bedriftene (Andersen, 2020, s. 9). Formålet med studien er å belyse hvordan en slik endring påvirker internt i bedriften, og videre drøfte hvordan bedriften jobber for å oppnå en vellykket endring.

Utfordringene som ledelsen møter på ved implementering av digital teknologi, identifiseres gjennom datagrunnlaget fra kvalitativt intervju og utvalgt sekundærdata. Oppgaven setter fokus på hvordan de jobber med endringene i praksis, og hvordan visjonen om digitalisering av arbeidsprosesser blir formidlet til de ansatte. Videre blir det drøftet hvordan Empowerment blir benyttet som et hjelpemiddel når digital teknologi skal implementeres. Gjennom hele besvarelsen vil aktuelle ledelsesutfordringer bli identifisert.

Gjennom vår analyse har vi opparbeidet oss en større forståelse for hvordan bedriften jobber for at implementeringen av digital teknologi skal fungere på en god måte. Flere utfordringer har blitt trukket fram, og det har vært spesielt fokus på de økonomiske og menneskelige resultatene av implementeringen. Datagrunnlaget for studien gir en indikasjon på at ledelsen beveger seg i riktig retning når det gjelder å implementere digital teknologi i bedriften.

Stikkord:

Digital teknologi	Endringsledelse	Bankbransjen
-------------------	-----------------	--------------

Abstract

The bachelor's thesis examines with management challenges when implementing digital technology within the banking industry. Automation of previously manual tasks and processes has helped to make these companies more efficient (Andersen, 2020, p. 9). The purpose of the study is to shed light on how such a change affects the company internally, and further discuss how the company works to achieve a successful change.

Challenges faced by management during the digital transitions by analyzing qualitative interview data and selected secondary sources. The research prioritizes practical approaches to managing change and the communication of automation goals to employees. Furthermore, it is discussed how the application of Empowerment strategies in facilitating the adoption of digital technologies is explored. The study reveals and addresses current management challenges.

Through our analysis, we have gained a greater understanding of how the company works to ensure that the implementation of digital technology works in a good way. Numerous challenges have been identified, and there has been a particular focus on the financial and human results of the implementation. The evidence suggest that the management is moving in the right direction when it comes to implementing digital technology in the company.

Keywords:

Digital technology	Change management	The banking industry
--------------------	-------------------	----------------------

Forord

Som en avslutning på vår bachelor i økonomi og administrasjon våren 2024, ved Høgskulen på Vestlandet, har vi skrevet denne oppgaven. Prosessen har vært både lærerik og spennende, der vi har studert en aktuell bransje og et tema som stadig er i utvikling.

Problemstillingen ble valgt på bakgrunn av vår felles interesse for digitalisering, og hvordan implementering av ny teknologi jobbes med i praksis. Det har vært interessant og spennende å studere dette temaet i dybden, ettersom det er et så relevant tema i samfunnet i dag. I arbeidet med bacheloroppgaven, har vi gjennom godt gruppesamarbeid oppnådd mestringsfølelse og selvstendighet.

Vi vil rette en stor takk til vår veileder Mohammed Nazar Mohammed, som har bidratt med god veiledning fra start til slutt. Gjennom hele prosessen har vi fått tett oppfølging og gode tilbakemeldinger. Videre vil vi også takke vår casebedrift som stilte opp med respondenter, som ga oss muligheten til å studere problemstillingen vår grundig. Dere ga oss datagrunnlag av stor betydning for oppgaven, samtidig som vi fikk et godt innblikk i bransjen. Vi håper at besvarelsen kan være interessant for ledere innenfor bankbransjen, med tanke på utviklingen videre av implementering av digital teknologi.

Bergen, mai 2024

Maria Svendsen Skår & Marielle Vonheim Korneliussen

Innholdsfortegnelse

1. Innledning	1
1.1 Formålet med oppgaven	1
1.2 Bakgrunn for valg av tema og problemstilling	1
1.3 Problemstilling og avgrensning	2
1.4 Presentasjon av bedriften.....	3
1.5 Oppgavens oppbygging.....	5
2. Teori	6
2.1 Endringsledelse.....	6
2.1.1 Kotters 8 steg for endring.....	7
2.1.2 Steg 4: Formidle visjonen	8
2.1.3 Steg 5: Empowerment til de ansatte.....	9
2.1.4 Relevansen av Kotters teori i oppgaven	10
2.1.5 Strategi for endring	11
2.1.6 Indre og ytre kontekst	12
2.2 Digitalisering	13
2.3 Digital utvikling	15
2.4 Hvorfor implementeres digital teknologi?.....	16
2.5 Mulige konsekvenser av implementering av digital teknologi	17
3. Metode.....	19
3.1 Forskningsdesign	19
3.2 Enkeltcase-studie.....	19
3.3 Metodevalg	20
3.3.1 Utvalg	21
3.3.2 Individuelle og fokusgruppeintervju	23
3.3.3 Sekundærdata	24
3.4 Dataens kvalitet	25
3.4.1 Reliabilitet	25
3.4.2 Validitet	25

3.5 Forskningsetikk og personvern	27
4. Bedriftens nåværende situasjon	28
4.1 Forståelse av digital teknologi.....	28
4.2 Bakgrunn for bedriftens satsing på digital teknologi	29
4.3 Ytre kontekst	30
5. Hvordan jobber bedriften med implementering av digital teknologi praksis?.....	32
5.1 Digitalisering av tjenester og prosesser	32
5.2 Hvordan har implementering påvirket lederne og ansatte?	33
5.3 Bedriftens utfordringer knyttet til implementering av digital teknologi	36
5.4 Hvordan har ledelsen håndtert utfordringer?	38
5.5 Oppsummering.....	39
6. Formidling av bedriftens visjon om digitalisering av arbeidsprosesser rettet mot de ansatte	41
6.1 Formidling av visjon.....	41
6.2 Mangel på kommunikasjon som hindring for formidling	43
6.3 Formidling gjennom forskjellige kanaler	45
6.4 Kommunisere visjonen gjennom handling.....	46
6.5 Oppsummering.....	47
7. Empowerment som et hjelpemiddel ved implementeringen	48
7.1 Ledelsesperspektiv av Empowerment	48
7.2 Struktur som hindring?.....	50
7.3 Kunnskap som hindring?	51
7.4 Valg av strategi som hindring?.....	52
7.5 Oppsummering.....	54
8. Konklusjon.....	55
8.1 Studiens begrensninger og forslag til videre forskning	57

9. Litteraturliste.....	59
<i>Figur 1 - Organisasjonskart for Sparebanken Vest</i>	<i>62</i>
<i>Figur 2 - Kotter sine 8 steg for endring.....</i>	<i>62</i>
<i>Tabell 1 - Skjematisk oversikt over studiens datagrunnlag</i>	<i>62</i>
Vedlegg	62
<i>Vedlegg 1 - Intervjuguide til ledere</i>	<i>62</i>
<i>Vedlegg 2 - Intervjuguide for ansatte.....</i>	<i>62</i>
<i>Vedlegg 3 - Informasjonsskriv</i>	<i>62</i>
<i>Vedlegg 4 - Meldeskjema for behandling av personopplysninger.....</i>	<i>62</i>

1. Innledning

1.1 Formålet med oppgaven

Besvarelsen tar for seg hvordan digital teknologi har blitt implementert i virksomheten vi har studert nærmere, Sparebanken Vest. Formålet er å belyse den store påvirkningskraften digitalisering har hatt blant virksomheter, og i hvor stor grad situasjonen har blitt endret som følge av implementering av digital teknologi.

Blant norske virksomheter var digitaliseringsgraden 54% i 2021 (Heggernes, 2020, s. 43). Dette betyr at det har oppstått endringsprosesser hos bedrifter, som videre har skapt både muligheter og utfordringer. I slutten av 2023 ble den nye digitaliseringsstrategien lagt frem av regjeringen (Regjeringen, 2023). Målet med den nye strategien er et sterkere fellesskap og videre utvikling i hele samfunnet. I tillegg er ønsket å oppnå en politikk som er mer helhetlig innenfor både den offentlige og private sektoren (Regjeringen, u. å.). Norske myndigheter har en langsiktig plan, med en positiv holdning til den digitale utviklingen videre. Dette viser igjen hvor viktig digitalisering er for virksomheter og samfunnet generelt. Betydningen av digitalisering understrekes også gjennom satsingen til staten, der både privat og offentlig sektor blir tatt i betraktning.

1.2 Bakgrunn for valg av tema og problemstilling

I dagens samfunn kan digitalisering vurderes som en av de mest betydelige endringene som har satt sitt preg på både virksomheter og enkeltindivider. Digital teknologi bidrar til stadig nye forbedringer, og er en utvikling som enhver må tilpasse seg etter. Regjeringen (2014) beskriver utviklingens positive effekter slik:

“Digitaliseringsarbeidet kan imidlertid få enda større effekt dersom det også kan bidra til å forenkle kontakten mellom virksomheter og innbyggere” (Regjeringen, 2014).

De positive effektene har gjort at regjeringen har iverksatt en digitaliseringsstrategi, som gjør dette forskningsområdet til et dagsaktuelt tema. Det er varierende grad av hvor stor plass digital teknologi har fått hos virksomheter og dermed enkeltindividenes hverdag. Likevel er det en utvikling som skjer i samfunnet, og i de fleste situasjoner oppleves et hint av den digitale utviklingen. Blant virksomheter har implementering av digital teknologi bidratt til en revolusjon, hvor mange arbeidsoppgaver nå kan gjennomføres uten menneskelig kontakt. Finans Norge, som er arbeidsgiver- og næringsorganisasjonen for finansnæringen i Norge (Finans Norge, u. å. a), beskriver situasjonen på følgende måte:

“Fra den spede begynnelse med å automatisere håndteringen av giroer, har det gått fort fra kontakter til elektroniske betalinger, fra kontakter til kort og betaling med mobiltelefon og fra filialer til nettbank, BankID og nå mobilbank” (Finans Norge, u. å. b)

Finans Norge jobber aktivt for å oppnå ytterligere effektivisering med digitalisering (Finans Norge, u. å. b), og dette beskriver en positiv entusiasme for utviklingen. Utviklingen har skapt en drastisk endring innad i virksomheter, som ledelsen har blitt nødt til å håndtere. I vår bachelorbesvarelse har vi valgt å studere nærmere hvilke utfordringer ledelsen i Sparebanken Vest har møtt, og fortsatt møter, i overgangsfasen fra manuelle oppgaver til automatiserte og digitaliserte prosesser.

1.3 Problemstilling og avgrensning

Hensikten med studien er å reflektere over de utfordringer ledelsen møter ved implementering av digital teknologi som erstatter tidligere manuelle arbeidsoppgaver og prosesser. I denne casestudien blir det fokusert på ledelsesperspektivet, og hvilke utfordringer de møter i denne overgangen.

Bacheloroppgaven har følgende hovedproblemstilling:

Hvilke utfordringer møter ledelsen i Sparebanken Vest ved implementering av digital teknologi som erstatter tidligere manuelle arbeidsoppgaver og prosesser?

For å besvare hovedproblemstillingen på en utfyllende måte, presenterer vi tre forskningsspørsmål som skal veilede oss mer i dybden innenfor relevante områder innenfor hovedproblemstillingen.

- *Forskningsspørsmål 1: Hvordan jobber bedriften med implementering av digital teknologi som automatiserer arbeidsoppgaver i praksis?*
- *Forskningsspørsmål 2: Hvordan jobber ledelsen med å formidle bedriftens visjon om digitalisering av arbeidsprosesser rettet mot de ansatte?*
- *Forskningsspørsmål 3: Hvordan blir Empowerment av de ansatte benyttet som et hjelpemiddel innenfor implementering?*

Gjennom forskningsspørsmålene er målet å studere sentrale retninger innenfor hovedproblemstillingen. Her vil vi se nærmere på hvordan implementeringen foregår i praksis, og hvordan virksomheten jobber med å integrere dette inn i deres virksomhet. Senere i besvarelsen vil vi komme nærmere inn på Kotter's 8 stegs modell (1995 & 2012), hvor formidling av visjon presenteres som et sentralt element innenfor endringsledelse. Hvordan ledelsen jobber med å

formidle visjonen til ansatte som påvirkes av endringen, har stor betydning for resultatet av endringsprosessen. Videre vil vi ta for oss neste steg som baserer seg på empowerment og undersøke hvordan dette benyttes med implementering. Empowerment kan betegnes som et verktøy innenfor implementering, hvor målet er å gi de ansatte makt og eierskap overfor det nye ansvaret knyttet.

Besvarelsen vår er avgrenset til å ta for seg utfordringene som har blitt skapt for ledelsen i bedriften i forbindelse med implementering av digital teknologi knyttet til de tidligere manuelle arbeidsoppgavene. Det er lederne som har beslutningsmyndighet i forbindelse med implementering av digital teknologi, og har derfor en viktig posisjon når endringene skal iverksettes. For å bli i stand til å besvare hovedproblemstillingen og forskningsspørsmålene vi har presentert, har vi kontaktet Sparebanken Vest for å undersøke hvordan digital teknologi har endret deres virksomhet. Av hensyn til tid, begrenset vi oss til å kontakte én bedrift. Hos Sparebanken Vest hadde vi intervju med to ledere fra ulike filialer i Bergen, i tillegg til én ansatt som er rådgiver ved den ene filialen. Innenfor endringsledelse har vi hatt hovedfokus på steg 4 og 5 i Kotters 8 steg for endring. Å formidle visjonen og Empowerment til de ansatte danner grunnlaget for endringsprosessen som lederne i bedriften må forholde seg til når manuelle oppgaver skal bli erstattet med digital teknologi.

1.4 Presentasjon av bedriften

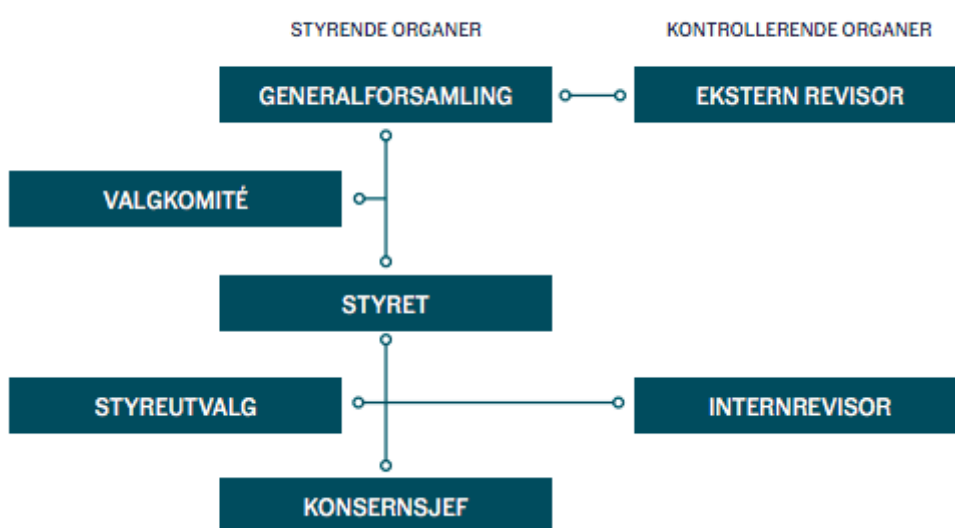
Denne besvarelsen tar for seg virksomheten Sparebanken Vest, hvor problemstillingen knyttet til implementering av digital teknologi knytter seg mot denne bedriften. Digitalisering av arbeidsprosesser har i stor grad inntatt bankbransjen, og dette ble tidligere bekreftet hos Finans Norge har endringer i tjenestetilbudet har gått fort (Finans Norge, u. å. b). Vi valgte å ta for oss Sparebanken Vest ettersom vi har tidligere kjennskap til virksomheten, og synes det var særlig interessant å studere nærmere ettersom vi begge har en fremtidsplan om å jobbe innenfor bankbransjen.

Sparebanken Vest er Norges tredje største bank, og innehar sammenslutningen i hele Vestland fylkeskommune. Bedriften har flere kontorer spredt rundt på hele Vestlandet, med hovedkontor på Jonsvoll i Bergen sentrum (Sparebanken Vest, u. å. a). Ifølge Meinich & Munthe kan en bank defineres som "et økonomisk foretak med hovedoppgave å motta og yte kreditt gjennom innlån og utlån" (Meinich & Munthe, 2023). Bankene er de eneste blant alle finansinstitusjoner som har rett til å ta imot innskudd fra allmennheten, og til å drive utlånsvirksomhet. Betegnelsene "sparebank" og

“bank” er derfor beskyttede titler, og kan kun brukes av de som har fått tillatelse til å drive slik virksomhet. Vi skal skille mellom sparebanker og forretningsbanker, hvor hovedforskjellen handler om hvordan de eies (Finanstilsynet, 2022). Organisasjonen er delt inn i flere avdelinger med ulikt fokus. Vi har valgt å se nærmere på ledere og ansatte innenfor *privat marked*, og dette markedet retter seg mot privatpersoner.

Ved å studere årsrapporten til Sparebanken Vest fra 2021, finner vi et organisasjonskart som illustrerer deres organisasjonsstruktur (Sparebanken Vest, 2021, s. 20). I kombinasjon med øvrig informasjon om virksomhetens avdelinger, kan vi konkludere med at Sparebanken Vest opererer med en divisjonalisert struktur. Dette innebærer en ansvarsfordeling fordelt på de ulike nivåene i hierarkiet, hvor det er tilrettelagt for faglig og personlig utvikling. Sparebanken Vest opererer som en lokalbank, men vil likevel også kunne defineres som en nasjonal bank. Lokalbank konseptet bidrar til nærhet mellom banken og kundene, og konseptet ved at de er en nasjonal bank gir muligheter for stordriftsfordeler. Med over 700 ansatte (Sparebanken Vest, u. å. b), er det særlig viktig at implementering av digital teknologi gjennomføres på en forsvarlig måte.

OVERSIKT OVER STYRENDE OG KONTROLLERENDE ORGANER I SPAREBANKEN VEST



Figur 1: Organisasjonskart for Sparebanken Vest (Sparebanken Vest, 2021, s. 20)

Økonomi er en viktig del i hverdagen, og styrer store deler av livet. Banken er den institusjonen som tar seg av innkommende inntekt, oppbevaring av formue, betaling av regninger og mye mer. De deler også ut forskjellige typer lån, og tilbyr en rekke muligheter innenfor sparing. Hvem som får lån av dem, bestemmes i dag ut ifra digitale modeller som bankene har utarbeidet for å sikre at det er

realistisk at låntaker klarer å betale tilbake lånet. Dette er viktige avgjørelser som påvirker både virksomheten og eventuell låntaker.

Slike institusjoner må være seriøse og må opparbeide seg tillit. Nestlederen i Finansforbundet, Arne Fredrik Håstein, la frem en teori om at grunnen til at norske banker vil få en sterk posisjon i samfunnet også i 2030, er takket være den sterke tilliten de norske bankene har skapt (Eriksen S. Å., 2023). For å kunne fremstå som en seriøs virksomhet, er det viktig at de interne forholdene mellom ledelsen og de resterende ansatte fungerer på en god måte. I denne sammenheng er det viktig at implementering av digital teknologi skjer på en akseptabel måte, slik at de interne forholdene og omdømme til virksomheten ikke blir ødelagt.

1.5 Oppgavens oppbygging

Besvarelsen er videre disponert på følgende måte: kapittel 2 presenterer teorier knyttet til endringsledelse, begrepsavklaringer, digital utvikling, refleksjon rundt grunnlaget for å implementere digital teknologi, samt utfordringer som oppstår i forbindelse med implementeringen. Kotters og Jacobsens teorier er særlig relevante å trekke fram, der vil vi hovedsakelig ta utgangspunkt i steg 4 og 5 i endringsprosessen. Vi vil også trekke frem relevant teori om endringsledelse.

Forskningsdesign, metodevalg, dataens kvalitet og forskningsetikk og personvern blir presentert i kapittel 3. I korte trekk er oppgaven en enkeltcase-studie som er basert på en kvalitativ datainnsamling og bruk av tilgjengelig sekundærdata. Hoveddelen er delt i fire deler, hvor første del beskriver bedriftens nåværende situasjon. Ved de tre følgende delene blir hvert av studiens forskningsspørsmål drøftet gjennomgående. Det blir reflektert hvordan bedriften jobber med implementeringen av digital teknologi som automatiserer arbeidsoppgaver i praksis, hvordan ledelsen jobber med å formidle visjonen knyttet til endringen, og hvordan Empowerment blir brukt som hjelpemiddel ved implementeringen. Avslutningsvis blir hovedproblemstillingen reflektert i en konklusjon.

2. Teori

Det teoretiske rammeverket som vil danne fundamentet for analysen i denne oppgaven, tar for seg teoriene innenfor endringsledelse og digitalisering. Problemstillingen vår bygger på ledelsesutfordringer knyttet til implementering av ny digital teknologi som erstatter tidligere manuelle arbeidsoppgaver, og dette anses som en endringsprosess. Vi ser på overgangen som en endringsprosess, og hvilke utfordringer ledelsen møter i endringen, og derfor er teoriene til Jacobsen (2022) og Kotter (1995 & 2012) sentrale innenfor endringsledelse. Videre tar vi for oss teori om digitalisering og knytter dette opp mot hvordan bankbransjen har blitt påvirket i forbindelse med implementering av digital teknologi.

2.1 Endringsledelse

Organisasjoner er stadig i endring og for å kunne si at noe har endret seg må en kunne beskrive noe som er stabilt på forskjellige tidspunkt (Jacobsen, 2022, s. 23). Jacobsen (2022) beskriver en endring slik:

“Endring er noe som skjer fra en (relativt stabil) tilstand til en annen (relativt stabil) tilstand”
(Jacobsen, 2022, s. 23)

Dette fører oss videre til endringsledelse som er en sentral faktor i endringsprosessen, som er personorientert og knytter seg til de oppgavene som utøves av endringsagentene – altså individer og grupper – i denne prosessen. Endringsledelse kan ifølge Jacobsen (2022) defineres som:

“De handlingene endringsagenter utfører for å øke sannsynligheten for en vellykket gjennomføring av endring” (Jacobsen, 2022, s.178).

Når en studerer implementering av digital teknologi, er det naturlig å trekke frem endringsledelse. Holdningene som er til stede i bedriften før endringen blir implementert, er vesentlig for om endringen lykkes eller ikke. Sannsynligheten for at endringen vil ha suksess er større dersom medlemmene i bedriften både ønsker og er klare for endring. Menneskene i bedriften må derfor oppleve at endringen er noe ledelsen har forpliktet seg til, og at overgangen vil være positiv for medlemmene av bedriften. Kort fortalt vil dette si at endringsagenten må skape positive assosiasjoner av at endringen er riktig, nødvendig og viktig for bedriften som skal endres (Jacobsen, 2022, s. 180-181).

For å kunne formulere en forståelse av virkeligheten eller meningsskapning, som Karl Weick (1995) kaller det, er det viktig at det utvikles en begrunnelse for endringen. En god begrunnelse innebærer å kommunisere til bedriften hvorfor en endring vil fungere som ønsket, hvordan endringen vil bidra til forbedring og hvorfor endringen er behov for (Jacobsen, 2022, s. 183). Meningsskapning gjennom blant annet visjon, og at dette blir kommunisert videre til bedriften, vil være viktig for ledelsen. Basert på John Kotters 8 steg for vellykket endring, er det et underliggende premiss om at den formelle ledelsen må være pådriver for endringen og drive den gjennom (Kotter, 1995, s. 59-67).

I de neste delkapitlene, vil vi ta for oss steg 3, 4 og 5 i Kotters 8 steg for endring. Steg 3 innebærer å skape en visjon og vil bli beskrevet kort. Formidling av visjon skjer i steg 4, og steg 5 handler om å gi ansatte handlingsrom for å nå visjonen. De siste to stegene vi tar for oss, vil bli studert i dybden og danner grunnlaget for videre analyse.

2.1.1 Kotters 8 steg for endring

I 1995 ble Kotters teori om "8 faser i en vellykket endring" lansert. Denne teorien har satt sitt preg på endringsledelse og derfor ønsker vi å se nærmere på denne for å analysere endringer som har skjedd og belyse dem. Kotter sin studie baserte seg på over 100 selskaper som var både små og store. Fellesnevneren for disse selskapene var at de forsøkte å gjennomgå en endringsprosess, der Kotter observerte at noen av endringsprosessene var vellykkede og andre var mindre vellykkede. Denne kunnskapen som Kotter fikk gjennom sin studie, ga muligheter for at Kotter kunne hjelpe andre organisasjoner i fremtiden med deres endringsprosesser (Kotter, 1995, s. 59).

Kotters teori bygger på endringer som vesentlig påvirker hvordan bedriften driftes, og hvordan disse endringene kan gjøre det lettere å håndtere nye og mer krevende markedsforhold (Kotter, 2012). Kotters teori tar for seg større og mindre amerikanske og britiske bedrifter, og derfor er det ikke sikkert at alle elementene er like relevant for den større norske bedriften som vi skal studere i denne besvarelsen. Det er flere faktorer som inngår i en endringsprosess, og faktorene varierer ut fra hvilke bedrifter som Kotter studerte. Vi velger likevel å benytte oss av teorien til Kotter, på bakgrunn av at teorien hans setter fokus på perspektiver fra ledelsen ved ulike trekk og funksjoner ved endringsprosesser (Kotter, 2012). Kotter mener at i enhver endringsprosess er det åtte ulike faser som er sentrale. Suksessen i endringsprosessen avgjøres om en bedrift mislykkes i en av fasene eller

hopper over en fase (Kotter, 2012, s.22). Figuren nedenfor viser de åtte stegene for endring.



Figur 2: Kotter sine 8 steg for endring (Kotter, 2012, s. 23)

Det første steget tar for seg hvordan organisasjonen etablerer en følelse av nødvendighet som skaper en kriseforståelse. Neste steg innebærer at organisasjonen må danne en maktkoalisjon, som innebærer å bygge en sterk allianse. Gjennom vår studie har vi valgt å sette vårt hovedfokus på steg 4 og steg 5, men steg 3 vil også bli kort nevnt. Steg 3 tar for seg organisasjonens visjon og dens funksjon ved en endringsprosess. Gjennom boken *“Leading Change, With a New Preface by the Author”* definerer Kotter visjon som:

“(…) a picture of the future with some implicit or explicit commentary on why people should strive to create that future” (Kotter, 2012, s.71)

Visjon kan derfor oppfattes som et grunnleggende hjelpemiddel for at organisasjonen kan oppnå en vellykket endringsprosess. En visjon må være enkel å forstå og bør kommunisere videre til organisasjonen (Kotter, 2012, s. 71). I vår bacheloroppgave er vårt fokus på utfordringer som ledelsen har ved implementering av digital teknologi rettet mot de tidligere manuelle oppgavene. Steg 4 som handler om å formidle visjon og steg 5 som handler om Empowerment av de ansatte, er derfor mest passende for å kunne svare på vår problemstilling. Disse stegene skal vi se nærmere på i de neste punktene.

2.1.2 Steg 4: Formidle visjonen

Dette steget handler om formidling og kommunikasjon av visjonen. Dersom alle de involverte har samme forståelse av målene, innholdet og retningen til organisasjonen vil visjonen være mest vellykket (Kotter, 2012, s. 87). Derfor er det viktig at ledelsen formidler visjonen på en effektiv og positiv måte. To av hovedgrunnene til at formidling av visjon kan feile, er ved motstand til endring og mangel på kunnskap (Kotter, 2012, s. 89-90). Jacobsen trekker frem flere faktorer som påvirker

motstand mot endring, som for eksempel frykten for det ukjente, tap av identitet, tap av personlige goder, ekstraarbeid og tap av positive relasjoner (Jacobsen, 2022, s. 130-134).

Ifølge Kotter er en av hovedutfordringene å formidle visjonen videre til resten av organisasjonen. De som var involvert med å utforme visjonen kan underkjenne verdien av riktig kommunikasjon med fokus på forståelse fra de ansatte og formidling (Kotter, 2012, s. 90-91). For å unngå dårlig kommunikasjon av visjonen, introduserer Kotter syv prinsipper som er grunnleggende for en kommunikasjon som er gunstig (Kotter, 2012, s. 92). I vår oppgave vil vi se nærmere på de mest aktuelle prinsippene. Når visjonen skal formidles og kommuniseres videre er det hensiktsmessig at ledelsen bruker enhver anledning og bruke alle tilgjengelige kanaler og kommunikasjonskanaler til dette. På denne måten vil det bli lettere å ta til seg informasjonen (Kotter, 2012, s. 95). Jacobsen forklarer at kommunikasjon er viktig i mange kanaler ettersom det påpekes at budskapet til endring ofte blir underkommunisert:

“Uansett hvor godt budskapet er formulert, og hvor godt det faktisk er begrunnet, vil det ha liten virkning hvis det ikke blir formidlet til store deler av organisasjonen” (Jacobsen, 2022, s.190-191)

Videre hevder Kotter (2012) at det er nødvendig at ledelsen kommuniserer visjonen ved bruk av repetisjon og kombinere den med oppgaver knyttet til arbeid. Dermed vil de ansatte assosiere arbeidsoppgavene sine med visjonen ofte og på en tydelig måte. Visjonen vil etter hvert bli innarbeidet i oppgavene og blir derfor repetert gjentatte ganger (Kotter, 2012, s. 96-97). Neste prinsipp bygger på at ledelsen handler i tråd med visjonen og går frem som et godt eksempel, der ny atferd blir formidlet gjennom ledelsen. For å gi troverdighet til visjonen, er ledelsens handling derfor viktig (Kotter, 2012, s. 98-99). Toveiskommunikasjon og lytting er et av Kotters prinsipper. Ved utforming av visjonen er det i stor grad få mennesker som er involvert, derfor er det viktig at ledelsen legger til rette for og være åpen for eventuelle tilbakemeldinger når visjonen blir presentert. For å bidra til redusert motstand er det avgjørende at ledelsen er villig til å svare på spørsmål, lytte og ta kritikk fra de ansatte. Dermed kan visjonen justeres og skape større muligheter for at den blir gjennomført i praksis (Kotter, 2012, s. 101-103).

2.1.3 Steg 5: Empowerment til de ansatte

Dette steget handler om at de ansatte får makt eller blir gitt Empowerment til å handle i samsvar med visjonen. Dette vil si at de ansatte blir gitt handlingsrom for å nå visjonen (Kotter, 2012, s. 106). Ifølge Statens forvaltningsorgan i språkspørsmål – Språkrådet er:

“En som er empowered, er styrket og ansvarliggjort slik at vedkommende har fått makt og myndighet over sin egen tilværelse. Myndiggjort og myndiggjøring dekker dette bra”

(Språkrådet, 2018).

Dermed gir lederne de ansatte muligheten til å gjøre opp egne meninger om endringen som er i prosess. Gjennom å delegerer makt påpeker Jacobsen viktigheten av at ledelsen følger opp og kontrollerer at de ansatte får eierskap for det nye ansvaret deres, istedenfor at det skapes angst og usikkerhet (Jacobsen, 2022, s. 205).

Ifølge Kotter (2012) vil en vellykket transformasjon begynne med å involvere ansatte og dermed gi Empowerment ved å fjerne hindringer til forandringen. For å gi Empowerment er det flere hindringer som må tas hensyn til og det viktigste i startfasen er å fjerne og konfrontere de største begrensningene for organisasjonen. Organisasjonens struktur og mangel på lærdom hos de ansatte kan ses på som to hindringer. Det er viktig at strukturelle barrierer som undergraver visjonen fjernes, slik at de ansatte kan handle i tråd med visjonen. Dette gjøres ved å forandre strukturer og systemer slik at de kan bidra til å støtte opp under den nye visjonen (Kotter, 2012, s.109). For at de ansatte skal kunne handle i samsvar med visjonen i en endringsprosess, er det viktig at de har den kunnskapen som trengs. Dermed må ledelsen kartlegge holdninger og lærdom som kreves av de ansatte, i tillegg til å være interessert i å bruke ressurser for å opparbeide den kunnskapen som trengs (Kotter, 2012, s. 112). Andre hindringer som bør tas hensyn til er ledere som nekter å endre seg og systemer som går på belønning (Kotter, 2012, s. 115-118).

2.1.4 Relevansen av Kotters teori i oppgaven

Ifølge artikkelen til Kotter fra 1995 var hovedfunnene at de fleste selskapene som ble observert, oppnådde ingen stor suksess med sin endringsprosess. Fellestrekkene til de mest suksessfulle selskapene og som var avgjørende for å oppnå et bra resultat, og at hvert steg ble gjennomført på en gunstig måte. Dermed er det fordelaktig at alle de åtte stegene fra Kotters teori blir satt fokus på for at prosessen gjennomføres på en god måte (Kotter, 1995, s. 60).

For å kunne ta utgangspunkt i om endringsprosessen til bedriften er vellykket eller ikke, bør gjennomførelsen av alle stegene undersøkes. I vår studie har vi valgt å avgrense dette ved å fokusere på implementering, derfor vil steg 4 og steg 5 fra Kotters teori være de mest gunstige å ta hensyn til for å kartlegge utfordringer ledelsen har knyttet til kommunikasjon av visjon og Empowerment. Grunnlaget for hvor vellykket implementering av digital teknologi har vært i bedriften, vil i vår studie bygge på to av de åtte stegene. Ifølge Kotter sin teori vil dette ikke være nok grunnlag for å

bedømme resultatet, men Jacobsen kritiserer denne teorien og mener det er mulig å få til viktige og gode endringer i bedriften selv om det er enkelte mangler ved noen steg (Jacobsen, 2022, s. 59). Basert på Jacobsen sitt synspunkt benytter vi steg 4 og steg 5 for å begrense oss til prosessen ved implementering. Teorien til Kotter vil fortsatt være aktuell for vår problemstilling og vil bli brukt i vår besvarelse.

2.1.5 Strategi for endring

Det finnes ulike strategier for å oppnå endring i en organisasjon, samtidig som det finnes flere måter endringsprosesser kan ledes på (Jacobsen, 2022, s. 146). Jacobsen (2022) definerer endringsstrategi som:

“(...) en unik kombinasjon av virkemidler tatt i bruk for å oppnå en ønsket endring i en gitt kontekst kjennetegnet av spesielle trekk og utfordringer” (Jacobsen, 2022, s. 146)

Videre tas det utgangspunkt i to viktige faktorer å ta hensyn til ved endring, som tar for seg hvordan endringen skal gjennomføres ved implementering og hvordan endringen innføres ved bruk av strategi. Dette er relevant for å få en forståelse for hvordan implementering kan foregå på en fornuftig og hensiktsmessig måte. Ifølge Jacobsen (2022) bygger dette på om det benyttes en E-strategi eller O-strategi, eller en hybrid av disse, og om endringen er planlagt. En hybrid versjon av Kotters teori om “8 faser i en vellykket endring”, er en kombinasjon av strategi E og O. I strategi E, står E for økonomisk og blir definert som følgende:

“Strategi E har som formål å skape økt økonomisk verdi, ofte uttrykt i form av avkastning for eierne. Strategiens fokus er på formelle strukturer og systemer. Den er drevet fram av toppledelsen med betydelig hjelp fra eksterne konsulenter og med bruk av finansielle incentiver. Endringen er planlagt og programmatisk” (Jacobsen, 2022, s. 147).

I første strategi er det i stor grad en liten gruppe mennesker eller den formelle ledelsen som ser at det er behov for endring. Videre utarbeides det løsninger på for å håndtere utfordringer eller problemer som bedriften står overfor, deretter blir løsningene implementert i bedriften (Jacobsen, 2022 s. 147). Flere organisasjoner benytter seg av strategi E, der hierarkisk maktbruk har en dominerende påvirkning på endringer. Strategi E har i de fleste tilfeller vellykkede resultater, og opplever i mindre grad mislykkede resultater. Den er ikke like aktuell for alle bedrifter å benytte, samtidig som den ikke alltid fungerer i alle sammenhenger. I strategi O, står O for organisasjonen og blir definert som følgende:

“Strategi O har som formål å utvikle organisasjonens menneskelige ressurser slik at de blir i stand til å iverksette strategi og lære fra de erfaringer man har fra endringstiltak. Strategiens

fokus er utvikling av kultur for å skape stort engasjement. Virkemidlene som benyttes, er utstrakt grad av deltakelse, og man baserer seg i mye mindre grad på konsulenter og finansielle incentiver. Endring er noe som skjer sakte, og den er mindre planlagt og programmatisk” (Jacobsen, 2022, s. 147).

I denne strategien blir problemer analysert, deretter settes det mål, og løsninger på utfordringene blir iverksatt. Strategien ser på endring som en interaktiv prosess som hele tiden er i utvikling, og dermed er det verken slutt punkt eller start punkt (Jacobsen, 2022, s. 159-160). Strategi O er mer deltakelsesorientert og “mykere”, og benyttes i mindre grad.

Det er en forutsetning at endringen ikke bare skjer på en naturlig måte dersom det skal være en planlagt endring. I organisasjonen avhenger det derfor at noen kartlegger drivkrefter, en mulighet eller trussel, der det gjennomføres tiltak for å møte drivkreftene (Jacobsen, 2022, s. 48-49). Endringer som kommer ovenfra og ned, er noe som ledelsen ønsker å ta i bruk for å oppnå strukturelle endringer og bedre økonomi (Jacobsen, 2022, s. 147). Hvilken strategi som en velger å benytte er avhengig av blant annet type organisasjon og endringsmål. For noen bedrifter er det aktuelt å bruke den ene strategien, mens hos andre er det behov for å benytte en annen strategi. En hybrid mellom ulike strategier kan også være aktuelt. Dermed kan begge strategiene være hensiktsmessige og pålitelige, men dette avhenger i stor grad av situasjonen og forutsetningene (Jacobsen, 2022, s. 175-176).

Jacobsens teori (2022) beskriver ulike strategier, hvor vi tolker begge strategiene som viktige fordi de gir forskjellige perspektiver som er relevant for bedriften. Videre vil det være hensiktsmessig å se på indre og ytre kontekst i samsvar med endringsprosessen.

2.1.6 Indre og ytre kontekst

For at endringsprosessen skal være vellykket er det viktig å ta utgangspunkt i den indre og ytre konteksten, ettersom ledelsens fremgangsmåte ikke er det eneste som er avgjørende. Både indre og ytre kontekst inngår i en organisasjon. Den indre konteksten er tilknyttet trekk ved organisasjonen, mens den ytre konteksten er relatert til organisasjonens omgivelser. Den ytre konteksten åpner muligheter, men setter samtidig begrensninger for hvordan endring kan gjennomføres, derfor er kontekst en viktig faktor. Indre kontekst består av ulike elementer som blant annet det teknologiske, strategiske og strukturelle (Jacobsen, 2022, s. 88-91). Gjennom ulike konfigurasjoner og maktforhold i forskjellige bedrifter, mener Jacobsen at organisasjonene har ulik evne til å håndtere påkjenninger

fra omgivelsene og at endringsstrategien må være riktig for akkurat den bedriften (Jacobsen, 2022, s.104). Mulighetene for planlagt endring vil i ulik grad fremmes eller hemmes basert på hvilke omgivelser de ulike organisasjonene befinner seg innenfor. Dette kan deles inn i tekniske og institusjonelle omgivelser. De tekniske omgivelsene påvirker oppgaveløsningen og tilgangen på ressurser direkte i en organisasjon. De institusjonelle omgivelsene er tilknyttet graden av regulering. Dersom organisasjonen sitt arbeid er knyttet til reguleringer i stor grad, vil dette bidra til å forhindre deres sjanse for ønsket endring (Jacobsen, 2022, s. 104-107).

Jacobsen og Kotters anser vi som essensielle for besvarelsen, og trekker fram sentral teori om endringsledelse. Videre vil vi ta utgangspunkt i steg 4 og 5 fra Kotters teori, og dette gir grunnlag for å analysere forskningsspørsmål 2 og 3, der formidling av visjon og Empowerment av de ansatte vil bli diskutert nærmere. Strategi for endring, samt indre og ytre kontekst blir studert i tilknytning til Jacobsens teorier. Det blir undersøkt hvilke strategier som er mest hensiktsmessig basert på bedriftens behov og mål. Vi undersøker en virksomhet innenfor en bransje som er sterkt påvirket av reguleringer, noe som er vesentlig for driften. En grundig forståelse av konteksten som bedriften befinner seg i, er dermed viktig for å analysere hvordan den håndterer implementering av digitalisering.

2.2 Digitalisering

Digitalisering er et relativt nytt begrep som har blitt stadig mer fremtredende de siste årene. Begrepet kan tolkes på ulike måter, men vi velger å benytte oss av regjeringen sin forklaring og anser de som en troverdig kilde. På regjeringen sine sider står følgende definisjon av begrepet:

“Digitalisering handler om å bruke teknologi til å fornye, forenkle og forbedre. Det handler om å tilby nye og bedre tjenester, som er enkle å bruke, effektive og pålitelige. Digitalisering legger til rette for økt verdiskapning og innovasjon (...)” (Regjeringen, 2014).

Digitalisering kan bidra med nye produkter som skaper verdi for forbrukerne, i tillegg til å effektivisere virksomheter som skaper verdi for selve foretaket. Iden et al. (2022) hevder at digitalisering ikke bare innebærer å implementere digital teknologi i en arbeidsprosess, men at den også fører til en grunnleggende forandring av karakteren til et produkt eller tjeneste. Ved å analysere bredere teoretisk rammeverk, kan vi forstå digitaliseringens rolle i å fremme konkurransedyktighet og automatisering av innovasjon innen ulike bransjer. Eksempler fra ulike industrier viser at vellykket digitalisering krever strategisk overveielse og tilpasning ved aktivitetene innen en arbeidsprosess.. Videre knytter Iden et al. (2022) digitalisering opp mot sosio-teknisk

endring, hvor digitalisering skal kombinere både de *tekniske* og *sosiale* tiltakene. De tekniske tiltakene innebærer å ta i bruk og utvikle digital teknologi, og de sosiale tiltakene handler om å endre på en organisatorisk arbeidsprosess. Digitalisering tar for seg den prosessen som fører til sosio-tekniske endringer, og forutsetter at bedriften tar hensyn til både det sosiale og tekniske systemet i samme tiltak. Det er viktig å ikke blande begrepet *digitalisering* med *digitisering*. Digitisering handler om å omgjøre data fra analogt materiale til digitalt format. Dersom en har data på et fysisk papir, definerer vi det som et analogt format. Prosessen ved å overføre materialet til et digitalt medium, kalles for digitisering. Dette begrepet er relevant å knytte opp mot digitalisering, ettersom digitisering er en forutsetning for digitalisering (Iden et al., 2022, s. 19). Heggernes (2020) bekrefter dette, og uttaler videre at datamaterialet må være digitisert slik at maskiner kan behandle informasjonen, for at en digitalisering skal lykkes (Heggernes, 2020, s. 48).

Spesielt de siste årene har flere og flere virksomheter tatt i bruk digital teknologi, som er selve teknologien innenfor digitalisering. Implementering av digital teknologi i arbeidsprosessen, produktet og/eller tjenesten som tilbys, har gitt store muligheter som ikke fantes tidligere. Digital teknologi er et mer spesifikt område innenfor digitalisering, og kan ifølge Sander (2023) defineres slik:

“Teknologi kan brukes til å effektivisere virksomhetens verdiskapning, dvs. prosessen som skaper virksomhetens produkter og tjenester (...). Teknologi er kun et verktøy (virkemiddel) for å nå et mål” (Sander, 2023).

Digital teknologi fungerer som et hjelpemiddel i bedriften for å skape en endring. Interne prosesser og systemer blir forbedret, og dette bidrar til å skape effektivitet og fleksibilitet. Dette gir fordeler for både ansatte og virksomheten. Som et eksempel vil rådgiverne kunne produsere lån til kunder på en mer effektiv måte etter implementeringen. Prosessen foregår i stor grad ved hjelp av digitalisering, hvor digital teknologi fungerer som et hjelpemiddel for å oppnå økt effektivitet. Digital teknologi bidrar til økt effektivitet ved at arbeidsoppgaver og prosesser blir automatisert. Dette innebærer at den menneskelige kontakten uteblir, og prosessene skjer av seg selv. Automatisering kan defineres på følgende måte:

“Teknikken å få systemer til å fungere uten, eller med liten grad av menneskelig medvirkning” (Gravdahl, 2021)

Automatisering benyttes i stor grad av mange bedrifter i dag. Denne teknologien brukes på felt hvor det er hensiktsmessig å erstatte menneskelig arbeidskraft med systemer som styrer seg selv.

Systemer som er automatisert fungerer hovedsakelig uten menneskelig medvirkning (Gravdahl, 2021). Den digitale utviklingen beskriver hvordan bedrifter har gått fra manuelle arbeidsprosesser til digitale løsninger. Utviklingen av digital teknologi skjer kontinuerlig, og det kan være fordelaktig å studere nærmere for å få en større forståelse av fordelene ved digitalisering.

2.3 Digital utvikling

Implementering av digital teknologi blir stadig mer aktuelt for bedrifter som følge av endringer i samfunnet. Mange ulike prosesser og oppgaver som tidligere ble utført av mennesker, gjennomføres nå av roboter og maskiner. På midten av 1900-tallet oppsto begrepet “digitalisering” og dette var relatert til de første elektroniske datamaskinene som var i utvikling (Dvergsdal, H. 2021). Den første elektroniske datamaskinen kom i 1946 og var betydelig raskere enn den mekaniske forgjengeren. Den gikk under navnet ENIAC (Rossen, E., Dvergsdal, H., Hannemyr, G., & Busch, P. A. 2023).

Digitalisering handler også om tallbehandling og refererte opprinnelig kun til tallgenerering. Dette innebærer at informasjon som tidligere var i analog form, nå har blitt til tallstørrelser som kan bli behandlet av de nye maskinene. Evnen og teknologien til å utnytte informasjon har siden den gang utviklet seg kraftig, og i dag har begrepet “digitalisering” fått en større betydning. I dagens samfunn handler ikke “digitalisering” bare om tallgenerering, men også om å anvende informasjonsteknologi til å skape helt nye fenomener og funksjoner (Dvergsdal, H. 2021). Amanuensis i IKT ved Nord Universitet, Henrik Dvergsdal, skriver følgende:

“Det finnes ingen oppskrift på hvordan man skal lykkes med digitalisering. Det er også vanskelig å få overblikk over konsekvensene, blant annet fordi teknologien tas i bruk i stadig nye sammenhenger, og fordi effektene gjerne oppstår i samspill med andre faktorer”
(Dvergsdal, H. 2021).

Når det gjelder konsekvenser av digitalisering, er det likevel noen essensielle effekter som går igjen. Forfatteren peker videre på effekter som blant annet at uttrykkskraften øker, det er løsere sted- og tidbindinger, og at det er stabilitet og forutsigbarhet grunnet at algoritmer og tallmateriale som styrer datamaskinene er innenfor et rammeverk som er matematisk definert (Dvergsdal, H. 2021).

Digitalisering er stadig i utvikling, og det er viktig at bedriftene følger med i utviklingen for å holde seg moderne og relevant i samfunnet. Bankene spiller en sentral rolle i samfunnet, og for dem er det avgjørende å utvikle seg i takt med omgivelsene og være proaktiv overfor endring. Basert på utviklingen digitaliseringen har hatt til nå, tyder dette på at digitalisering vil fortsette å vokse i tiden

fremover. Ettersom bankbransjen allerede er godt i gang med å implementere digital teknologi i tjenestene de tilbyr, er det interessant og få et bedre innblikk i hvorfor det har erstattet tidligere manuelle arbeidsoppgaver og hvordan virksomheten forholder seg til denne endringen.

2.4 Hvorfor implementeres digital teknologi?

Integrering av digital teknologi har bidratt til store endringer innenfor bankbransjen. Digital teknologi er et verktøy som kan iverksettes når en arbeidsprosess, en tjeneste eller et produkt skal forbedres. Digitaliseringsgraden var 54% allerede i 2021 i norske virksomheter (Heggernes, 2020, s. 43). Implementering av digitalisering i en virksomhet kan påvirke både arbeidsprosesser, virksomhetsstrukturen og tjenestetilbudet. I denne besvarelsen har vi avgrenset til å studere ledelsesperspektivet knyttet til endring av arbeidsprosesser og utfordringene ledelsen møter i implementeringen. Arbeidsprosess refererer til den innsats som kreves for å kunne levere et produkt, en tjeneste eller lignende til en kunde. Ulike formål kan ligge til grunn for implementering av digital teknologi. En av de viktigste resultatene en ønsker, er å effektivisere prosesser og på den måten redusere ressursbruken. Eksempler på ønskede resultater av effektivisering, kan være å redusere timeforbruk eller kostnader (Iden et al., 2022, s. 49). Samtidig som arbeidsoppgaver har blitt digitalisert, har det likevel oppstått et behov for ny kompetanse. Daglig leder i Sparebanken Vest forklarer viktigheten av å rekruttere inn ny kompetanse:

“Samtidig som man altså skal nedbemanne i organisasjonen, mener Kjerpeseth de vil ha behov for å rekruttere inn nye IT-kompetanse i banken” (Lorentzen, 2016)

Bankene har i større grad blitt rettet mot IT, ettersom det har oppstått et nytt kompetansebehov. Ved å rekruttere denne kompetansen internt, blir bedriften bedre rustet mot eventuelle utfordringer som kan oppstå fordi de har kompetansen “in-house” som bidrar til lett tilgjengelighet (Lorentzen, 2016). Ifølge en digital ordbok, innebærer begrepet at arbeidet blir gjennomført på kontorene til bedriften av interne ansatte (Dictionary, u. å.).

Digital teknologi har bidratt til store endringer for virksomheter innenfor bankbransjen. I forbindelse med COVID-19 som rammet verden i 2020, ble mulighetene for hjemmekontor introdusert. Ved bruk av digitale løsninger som Zoom og lignende, var det plutselig mulig å gjøre jobben like godt hjemmefra og behovet for fysisk oppmøte ble dermed redusert. Ifølge en undersøkelse gjennomført av forskningsinstituttet Nifu, har bruken av hjemmekontor økt betydelig etter pandemien (Svarstad, 2023). Dette har bidratt til fleksibilitet, og viser behov for hvorfor en slik organisasjon implementerer digital teknologi.

Digital teknologi har gjort det mulig å effektivisere og automatisere en rekke prosesser, i tillegg til å styrke enkelte områder innenfor virksomheten. Blant annet har driftseffektiviteten økt fordi transaksjonsbehandlingen kan gå raskere. Dette er mulig fordi prosessen nå ikke trenger å gå gjennom et fysisk menneske, men kan i stor grad gjennomføres ved hjelp av digital teknologi. Dette har også bidratt til at driftskostnadene ved fysiske filialer har blitt redusert, noe som er gunstig i et bedriftsperspektiv (Andersen, 2020, s. 3). Utover de tidligere manuelle arbeidsoppgavene, har også flere områder blitt styrket ved implementering av digital teknologi. Sikkerhetstiltak har blitt forbedret gjennom biometrisk autentisering og sanntidsovervåking (Meah, 2024). Dette er altså et nyere fenomen ikke har erstattet en tidligere manuell arbeidsoppgave, men som har styrket prosesser innenfor banken. Scrive uttaler at:

“Digital forretningsutvikling er vår tids største driver for innovasjon” (Scribe, u. å.).

Dette kan underbygges av den store satsingen staten har hatt på å opprette en digitaliseringsstrategi for å integrere dette inn i samfunnet. De fleste statlige institusjonene krever i dag at du har en digital enhet, og kan logge inn på “din side” for å benytte seg av deres tilbud. Bankbransjen har fulgt denne utviklingen, og dette har vært viktig for å holde seg moderne og aktuelle.

2.5 Mulige konsekvenser av implementering av digital teknologi

Det kan argumenteres i forskjellig grad for hvorvidt implementeringen av digital teknologi har bidratt til en positiv utvikling. For at en bank skal utvikles til å bli en digital bank, må ledelsen selv anerkjenne fordelene ved å initiere en slik endring og transformasjon. Det er ikke alle virksomheter som har mulighet til å velge om de ønsker å implementere digital teknologi. Oppgaver som blant annet innrapporteringer, økonomiske transaksjoner og lignende er regulert slik at bedriften må omstille seg og ta i bruk digitale løsninger. Markedet presser bedriften til en slik retning, for at den skal kunne være aktuell i samfunnet.

Noen av de største hindringene for digital implementering, er dersom virksomheten ikke ser viktigheten av innføringen. Digitalisering fungerer som en viktig faktor når det gjelder å oppnå en god posisjon på markedet, og dersom dette ikke blir tatt i betraktning vil de med stor sannsynlighet miste konkurransekraften sin. En annen hindring for en slik implementering, er at bedriftene ikke merker regjeringens digitaliseringspolitikk (Heggernes, 2020, s. 43). Digitaliseringsstrategien som regjeringen la frem, er ment for å påvirke bedrifter i en positiv retning slik at de velger å

implementere digital teknologi. Denne strategien går på tvers av offentlig og privat sektor, noe som gjør den relativt kjent for de fleste bedrifter (Regjeringen, u. å.).

De siste årene har stadig flere institusjoner blitt digitalisert, og digitaliseringsgraden har med stor sannsynlighet økt siden 2021. Økt press fra regjeringen og andre digitale virksomheter skaper et press på dem som har avventet å starte utviklingen. Ettersom digital teknologi har nærmest blitt en standard i enhver bankvirksomhet, blir det i større grad synlig for andre virksomheter hvilke resultater de opplever etter en slik implementering. En mulig konsekvens av digitalisering kan være nedbemanning i flere avdelinger ettersom arbeidsoppgaver blir automatisert (Kamsvåg, u. å.). For å kunne implementere digitalisering, er det en forutsetning at virksomheten har ansatte som har kompetanse innenfor dette området. I tillegg må ansatte på de andre avdelinger bli kjent med de nye digitale verktøyene som skal benyttes. Dette bidrar til økte lønnskostnader fordi det må rekrutteres inn ny arbeidskraft, og må settes opp kurs og opplæring for både nye og gamle ansatte.

For å oppsummere har vi i dette kapitlet presentert endringsledelse og implementering av digital teknologi innenfor bankbransjen. Kotters "8 steg for endring" er en relevant teori for en vellykket endringsprosess, der vi har hatt hovedfokus på steg 4 og 5 i vår avgrensning av oppgaven. Strategi for endring beskriver hvordan en endring innføres og gjennomføres i bedriften, og dette er hensiktsmessig for å forstå hvordan implementering kan foregå på en fordelaktig måte. Indre og ytre kontekst er trekk ved organisasjonen og omgivelsene rundt. Overgangen til økt bruk av digital teknologi påvirker hele bedriften i stor grad. Derfor er det relevant å se nærmere på hvordan den digitale utviklingen har vært, og hvilke fordeler og ulemper/utfordringer som kan oppstå i møte med implementeringen.

3. Metode

I dette kapittelet skal vi presentere valg av metode som har blitt benyttet for å gjøre oss i stand til å besvare problemstillingen. Forskningsdesign og undersøkelsesopplegg danner grunnlaget for vår kvalifikasjon til å besvare både hovedproblemstillingen og forskningsspørsmålene som vi har presentert tidligere. Relevant teori vil bli lagt frem, og videre vil vi beskrive hvordan datainnsamlingen har fungert i praksis. Avslutningsvis vil vi trekke fram dataens kvalitet, samt forskningsetikk og personvern.

3.1 Forskningsdesign

Neste steg etter at hovedproblemstillingen og forskningsspørsmålene er fastsatt, er å opprette et forskningsdesign. Målet med forskningsdesignet er å tilrettelegge for at problemstillingen skal kunne besvares på en faglig og kompetent måte. Utformingen av forskningsdesignet er dermed utarbeidet etter oppgavens problemstilling. Et forskningsdesign kan defineres som:

“En overordnet plan for forskningen som forteller hvordan problemstillingen skal belyses og besvares. Samt hvilke teorier, metoder og teknikker vi skal benytte i denne sammenheng”
(Sander, 2024).

I denne besvarelsen har vi besluttet å gjøre en casestudie, for å skape en større forståelse innenfor ett valgt tema. Vi har en tilnærming som er eksplorativ og kvalitativ, hvor vi har studert en virksomhet knyttet opp mot hovedproblemstillingen.

3.2 Enkeltcase-studie

Studien tar for seg hvordan digital teknologi har erstattet tidligere manuelle arbeidsoppgaver og prosesser i et lederspesspektiv. Basert på kunnskap fra tilgjengelige artikler og bøker, var det mulig å danne en begrenset forståelse for hvordan denne endringen har påvirket bedrifter. For å få et større innblikk i hvilke utfordringer ledelsen har hatt i en slik endringsprosess som har skjedd og som fortsatt skjer, var det interessant å fordype oss i en bedrift. Metodelitteraturen til Jacobsen (2023) identifiserer tre ulike casedesign: *enkeltcase*, *aksjonsforskning* og *komparative caser* (Jacobsen, 2023, s. 115). Ved enkeltcase-studie blir én organisasjon eller ett fenomen studert i dybden.

Aksjonsforskning er en variant av enkeltcase-studie, hvor aksjonsforskeren er en deltakende og aktiv part i studien (Jacobsen, 2023, s. 109). I motsetning til enkeltcase og aksjonsforskning, vil to eller flere caser bli studert i komparative caser (Jacobsen, 2023, s. 115). De ulike undersøkelsesopplegg har sine styrker og svakheter, så her må det vurderes hva som vil fungere best for den spesifikke problemstillingen (Jacobsen, 2023, s. 99). Av hensyn til tid og omfang, valgte vi å ta for oss et lite

utvalg i vår studie som da ble til en enkeltcase-studie, hvor vi kun har studert én bedrift. Denne tilnærmingen gir en dyp forståelse innenfor et område. Slike studier gir mulighet for å oppnå en “virkelighetsnær” beskrivelse, ettersom studiet er avgrenset til bare én bedrift (Jacobsen, 2023, s. 106). En enkeltcase-studie var derfor et godt egnet design for vår studie som skal besvare den presenterte hovedproblemstillingen.

Ved valg av undersøkelsesopplegg, må det besluttes om designet skal gi mulighet for statistisk eller teoretisk generalisering (Jacobsen, 2023, s. 101). Basert på tidsrammen for denne besvarelsen, ville det blitt krevende å gjennomføre en statistisk generalisering for hele bankbransjen. Ifølge Jacobsen (2023) fungerer enkeltcase-studier best til å gjennomføre teoretisk generalisering. Slike studier fungerer godt til å gi såkalte “tykke beskrivelser”, som er detaljerte beskrivelser som gir muligheter for ny forståelse og utvikling av nye kunnskaper (Jacobsen, 2023, s. 106). Funnene i vår studie kan dermed bidra til ny og detaljert forståelse av utfordringene ledelsen møter ved implementering av digital teknologi for å erstatte tidligere manuelle arbeidsoppgaver og prosesser.

3.3 Metodevalg

Når en forsker skal gjennomføre en undersøkelse, må en ta en beslutning om hvordan informasjonen om virkeligheten skal samles inn (Jacobsen, 2023, s. 137). Hvilket datamateriale som blir samlet inn i undersøkelsen, har stor påvirkning på hvilken virkelighet som blir fanget opp i studien (Jacobsen, 2023, s. 138). Ved forskning skiller vi mellom kvantitative og kvalitative data (Jacobsen, 2023, s. 137).

Kvantitative data er store mengder data som effektivt kan plasseres i grupper. Ettersom det er standardisert, kan det enkelt behandles ved hjelp av digital teknologi som gir muligheter for å enkelt omgruppere og avdekke komplekse samvariasjoner. Kvantitative undersøkelser har høy ekstern gyldighet, og funnene fra studiet kan derfor generaliseres til enheter som ikke er studert direkte, såkalt statistisk generalisering. Ved kvantitative undersøkelser opprettholdes det en kritisk avstand til intervjuobjektene, og legges ikke til rette for å studere i dybden. Et standardisert spørreskjema bestående av spørsmål med svaralternativer er en vanlig metode (Jacobsen, 2023, s. 145-147).

Kvalitative data er mer detaljert og spesifisert data innenfor et mindre område. Slike studier leder til at forskeren skaper en naturlig relasjon med intervjuobjektet. I motsetning til kvantitative undersøkelser, så er det ingen forhåndsbestemt og standardisert fremgangsmåte for intervjuene. Det kreves åpenhet og rom for å la respondentene lage føringer for intervjuet. En svakhet ved

kvalitative data er at det krever mye ressurser og er svært tidkrevende. Ved slike undersøkelser er det utfordrende å lage et kostnadseffektivt design, og samtidig holde kravene som kreves for å kunne definere det som kvalitative data. Her er det derfor ikke muligheter for å involvere mange respondenter, som gjør at det må tas et valg for hvem som skal prioriteres til å delta i undersøkelsen (Jacobsen, 2023, s. 141-143). Kvalitative data er dermed begrenset i bredden, men samtidig går de i dybden innenfor et avgrenset tema og antall respondenter. På bakgrunn av dette besluttet vi at det var mest hensiktsmessig å samle inn kvalitative data til vår studie. Gjennom å studere et lite utvalg, kunne vi i enda større grad skape en kontekstuell og detaljert forståelse av situasjonen rundt implementering av digital teknologi.

3.3.1 Utvalg

Da vi hadde besluttet å studere implementering av digital teknologi spesifisert mot de tidligere manuelle prosessene/oppgavene, var det tid for å velge hvilken bransje vi skulle utforske nærmere. Av personlige erfaringer som bankkunde og familie tilknytninger til ansatte innenfor bankbransjen, visste vi at digital teknologi hadde satt et stort preg innenfor denne bransjen. Fra tidligere hadde vi derfor noe kunnskap om hvilke tjenester som hadde blitt etablert etter implementeringen, slik som chat-robot, mobilbank/nettbank og at prosessen for å få boliglån har blitt mye enklere. Utover dette hadde vi et minimalt innblikk i hvordan implementeringen egentlig har fungert i bedriften, og hvordan ledelsen har håndtert denne endringen. Vi ønsker derfor å studere dette fra et ledersperspektiv, hvor vi kunne gå i dybden i hvilke utfordringer og endringer som har skjedd og fortsatt skjer.

Neste steg var å finne ut hvem vi skulle intervju, og opprette en kontakt med dem. Ettersom at en av oss har bekjentskap til en ansatt i bedriften, hadde vi tilgjengelig kontaktinformasjon til ledere og ansatte i bedriften. Etter at kontakten var opprettet, ble det sendt ut informasjonsskriv og intervjuguide til utvalget. Når utvalget skal bestemmes, gjelder det å lage en oversikt over alle en ønsker å få intervjuet avhengig av tid og ressurser (Jacobsen, 2023, s. 193). For å få en større forståelse for implementeringen, valgte vi å intervju både ledere som sitter med makten og en ansatt som må forholde seg til disse endringene. Lederne vil kunne formidle hvordan bedriften har jobbet med å implementere digital teknologi, og den ansatte vil kunne identifisere hvordan endringene oppleves hos en selv og blant kollegaer. Metodelitteraturen skiller mellom informanter og respondenter, hvor hver betegnelse brukes i ulike sammenhenger. *Informanter* er personer som ikke representerer gruppen som undersøkes, men som likevel har kunnskap om gruppen eller et gitt fenomen. *Respondenter* er representanter fra gruppen som studeres (Jacobsen, 2023, s. 196), og vi

vil bruke denne betegnelsen videre i besvarelsen. Både lederne og den ansatte er innenfor gruppen som blir berørt av implementeringen av digital teknologi, og er ikke en overordnet toppledelse som bare kommenterer hvordan en annen gruppe blir påvirket. En kombinasjon av tidsrammen for studien og tilgjengelighet på respondenter, gjorde at vi kun intervjuet tre personer. Vi opplevde de vi prøvde å komme i kontakt med som imøtekomende og interesserte, men likevel var det flere som ikke hadde kapasitet til å prioritere å delta. For å gi en oversiktlig presentasjon av data som er samlet inn, har det blitt uformet en tabell som er delt inn i primær- og sekundærdata. Utvalget til intervjuet, samt oversikt over sekundærdata, er presentert i tabellen nedenfor:

Primærdata			
ID	Stillingstittel	Omtale	Intervjulokalisjon
Respondent 1	Avdelingsleder/ banksjef	Leder 1	Skriftlig via mail og teams-intervju
Respondent 2	Avdelingsleder/ banksjef	Leder 2	Skriftlig via mail og teams-intervju
Respondent 3	Rådgiver	Ansatt	Skriftlig via mail og telefon-intervju
Sekundærdata			
Offentlige dokumenter			
Hjemmeside bedrift			
1. spv.no			
Hjemmeside regjeringen.no			
<ul style="list-style-type: none"> - (Regjeringen, u. å.) - (Regjeringen, 2014) - (Regjeringen, 2020) - (Regjeringen, 2022) - (Regjeringen, 2023) 			
Hjemmeside finansnorge.no			
<ul style="list-style-type: none"> - (Finans Norge, u. å. a) - (Finans Norge, u. å. b) 			

Hjemmeside finanstilsynet.no - (Finanstilsynet, 2022)
Hjemmeside arbeidstilsynet.no - (Arbeidstilsynet, u. å)
Hjemmeside til lovdata.no - (Lovdata, 2023)
Hjemmeside til norges-bank.no - (Norges Bank, u. å)

Tabell 1: Skjematisk oversikt over studiens datagrunnlag

Tabellen viser en oversikt over primær- og sekundærdata, som samlet danner studiens datagrunnlag. Primærdata er delt inn i fire kategorier: ID, stillingstittel, omtale og intervjulokalisjon, der hver av respondentene er beskrevet. I analysedelen blir informasjon fra respondentene trukket fram, og der vil de bli omtalt som nevnt tabellen ovenfor. Sekundærdata tar for seg offentlige dokumenter, som har blitt benyttet i besvarelsen.

3.3.2 Individuelle og fokusgruppeintervju

En dialog mellom intervjuer og respondent kjennetegner det åpne individuelle intervjuet. Det vanligste er å gjennomføre intervjuet ansikt til ansikt, men alternativt kan det skje gjennom telefonsamtale, mail eller bruk av andre digitale tjenester. Fordelen med denne metoden er at det er ingen eller svært få begrensninger på hva respondenten kan formidle i intervjuet. En ulempe er at både det å administrere møtetidspunkt og selve gjennomføringen av intervjuet, er tidkrevende. Dette er grunnen til at antallet respondenter som kan intervjues blir begrenset, men samtidig oppnår en vanligvis omfattende datamengde ved hver respondent ved denne intervjuformen (Jacobsen, 2023, s. 162-163). For å besvare hovedproblemstillingen, samt våre tre forskningsspørsmål, var det en fordel å forstå respondentene på et dypere kontekstuet nivå. I kombinasjon med den begrensede tidsrammen, konkluderte vi med å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse hvor vi hadde tre respondenter. Første intervju gjennomførte vi som individuelle intervju via mail hvor alle respondentene fikk tilsendt en intervjuguide med spørsmål. Her fikk vi gode svar på alle spørsmålene, men ved noen områder oppstod det et behov for å stille oppfølgingsspørsmål til både lederen og den ansatte.

Lederne er ikke kjent med hvem den ansatte vi har intervjuet er, og videre ønsket vi å opprettholde anonymitet overfor den ansatte. På bakgrunn av dette, besluttet vi å gjennomføre et nytt individuelt intervju med kun den ansatte. Dette intervjuet ble gjennomført som et telefon-intervju, hvor vi fikk muligheten til å innhente detaljerte beskrivelser av vedkommende sine erfaringer i forbindelse med implementering av digital teknologi. Denne metoden ble valgt fordi det var det som var muligheter for, samtidig som vi anså det som en god fremgangsmåte for å avklare oppfølgingsspørsmålene våre.

Fokusgruppeintervju innebærer å samle flere respondenter for å diskutere et tema, og denne metoden regnes som en av de vanligste forskningsmetodene. Jacobsen (2023) forklarer at gruppeintervjuer fungerer best når det er et avgrenset tema som skal diskuteres, og på den måten unngå stor spredning i synspunktene. Videre hevder han at fokusgrupper virker best når målet er å få fram individers erfaringer ved et spesielt forhold (Jacobsen, 2023, s. 176-177). Vi hadde et ønske om å få stilt flere oppfølgingsspørsmål, og tok derfor kontakt med respondentene for å avklare om de hadde muligheter til å gjennomføre et nytt intervju. Lederne foreslo å gjennomføre et gruppeintervju med begge lederne ved bruk av teams. Av tekniske hensyn ble intervjuet gjennomført via Zoom, hvor det ble rom for diskusjon og avklaringen mellom lederne. Teamet som skulle diskuteres er relativt begrenset, og ønsket et større innblikk i deres personlige erfaringer i forbindelse med implementering av digital teknologi. I forkant av intervjuet sendte vi intervjuguiden vi hadde planlagt for intervjuet, som gjorde det mulig for respondentene å forberede seg. Dette kan påvirke resultatene fra undersøkelsen, fordi respondentene har hatt mulighet til å forberede seg.

Begge deltok aktivt ved alle intervjuene, og hadde en sentral rolle for at intervjuene skulle fungere. Ved intervjuene for oppfølgingsspørsmål, hadde vi tydelige rolleinndelinger for å sikre best resultat. Den ene av oss tok seg av å stille spørsmålene fra intervjuguiden, mens den andre skrev ned notater. Dersom det var behov for å stille enda flere oppfølgingsspørsmål, var det planlagt at begge kunne stille respondentene flere spørsmål. Vi avsluttet med å takke for gode svar, og for at de satte av tid til å delta på intervjuene.

3.3.3 Sekundærdata

Data fra allerede eksisterende kilder som offentlig dokumenter, og tradisjonelle- og sosiale medier, kalles for sekundærdata eller dokumentanalyse (Jacobsen, 2023, s. 158). Sekundærdata kan både være tekster og statistikk. Materialet inneholder informasjon som er samlet inn av andre, og som er gjort tilgjengelig for publikum (Jacobsen, 2023, s. 137). Digital teknologi er et mer spesifisert begrep inn under digitalisering, hvor digitalisering tar for seg et større omfang av elementer. Det finnes mye

sekundærdata tilgjengelig om både digitalisering og digital teknologi, ettersom det har blitt et så viktig verktøy i store deler av verden. I forkant av intervjuene har det vært nyttig å innhente sekundærdata, slik at vi lettere kunne planlegge en god intervjuguide og forstå svarene til respondentene. Vi har satt oss inn i både digital teknologi på generelt grunnlag, i tillegg til bransjen og bedriften vi skulle studere.

3.4 Dataens kvalitet

Når data har blitt samlet inn og funnene skal brukes i en analyse, er det viktig å vurdere om kvaliteten på dataen er fornuftig og pålitelig (Jacobsen, 2023, s. 239). Ved forskning må det vurderes hvor "god" en undersøkelse er (Gripsrud m.fl., 2010), og gjennomføres en kvalitetsvurdering av datamaterialet. *Reliabilitet* og *validitet* er sentrale begreper når det skal gjennomføres en slik kvalitetsvurdering (Grønmo, 2020, s. 242 & 251).

3.4.1 Reliabilitet

Reliabilitet handler om pålitelighet knyttet til hvordan undersøkelsesopplegget påvirker respondentenes svar og samlet resultat av undersøkelsen (Jacobsen, 2023, s. 250). For å kunne trekke slutninger fra undersøkelsen, må det vurderes i hvor stor grad resultatene er til å stole på. Ved kvalitative studier har forskerens opptreden stor betydning for undersøkelsens reliabilitet (Grønmo, 2020, s. 248).

Bedriften vi undersøkte kan plasseres innenfor kategorien "stor virksomhet", og det ga oss større muligheter til å komme i kontakt med respondenter med ulik stillingsgrad. På denne måten vil vårt utvalg til en viss grad være et representativt utvalg for bedriften, når konklusjoner skal trekkes. Under hele prosessen har vi stilt oss kritisk og vært observante på svarene vi mottok fra de ulike ansatte, og knyttet dette opp mot tilgjengelige sekundærdata. Vår rolle som forsker har stor betydning for resultatene fra undersøkelsen, og dette er noe vi har tatt i betraktning ved utførelse av kvalitativ metode.

3.4.2 Validitet

Validitet tar for seg gyldigheten for datamaterialet, og handler om den innsamlede dataen er relevant for studien. Selv om reliabiliteten er høy, kan validiteten være lav (Grønmo, 2020, s. 251). Vi kan skille mellom intern og ekstern gyldighet, og dette er to sentrale forhold å ta hensyn til ved vurdering av undersøkelsens gyldighet (Jacobsen, 2023, s. 99). Intern gyldighet handler om resultatene fra undersøkelsen blir tolket riktig, og dermed hvordan datamaterialet blir lagt fram

(Jacobsen, 2023, s. 240). Ekstern gyldighet beskriver i hvor stor grad resultatene kan generaliseres til andre i populasjonen som ikke har deltatt i undersøkelsen (Jacobsen, 2023, s. 255).

Ettersom vi er to forskere som jobber med denne studien, har vi hatt mulighet til å dra fordeler av å ha to synsvinkler på informasjonen vi har innhentet. Når det gjelder tolkning av datamaterialet, har vi derfor i større grad hatt mulighet til å oppnå intern gyldighet enn hvis vi bare var én forsker. Likevel har vi jobbet tett under hele prosessen, og det gir grunnlag for at det lett kan oppstå ubevisst gruppetenkning. Vi har stilt oss kritisk gjennom hele prosessen, og vært oppmerksom på dette fenomenet.

Validitetsbegrepet er mindre presist enn reliabilitet, og kan derfor være mer utfordrende å vurdere. Det finnes ingen presise mål for validitet, og det er heller ikke mulig å regne ut validiteten. Det som regnes som den beste fremgangsmåten for å vurdere validiteten, innebærer å gjennomføre systematisk og kritisk drøfting av datamaterialet, innsamlingsmetoden og undersøkelsesopplegget som helhet (Grønmo, 2020, s. 257). Under hele prosessen fra start til slutt, har vi stilt oss kritiske. Vi har vært oppmerksomme på hvordan vi har gått fram ved gjennomføringen av intervjuene, og vurdert det innsamlede datamaterialet på en kritisk måte. På de områdene hvor det ble nevnt kritikk fra respondentene, prioriterte vi å undersøke dette nærmere i oppfølgings samtalen.

Beslutningen om å studere et lite utvalg, påvirker i hvilken grad vi kan generalisere til andre som ikke deltok i studien (Jacobsen, 2023, s. 307-308). Vi gjennomførte en undersøkelse av en relativt stor virksomhet, og vi har derfor dårlig grunnlag for å trekke konklusjoner for andre bedrifter som er mindre eller større bedrifter enn den vi studerte. Mulighetene for å generalisere virksomheter blant relativt store bedrifter er også redusert, fordi utvalget vårt har vært begrenset. Utvalget var begrenset til to ledere og én ansatt, og dette kan svekke graden for generalisering ved studien. Hovedfokuset i besvarelsen har vært avgrenset til ledelsens utfordringer, og på bakgrunn av dette prioriterte vi å kontakte to ledere. Vi inkluderte likevel en ansatt, for å ha muligheten til å sammenligne informasjonen fra lederne med den ansattes oppfatninger. Ved å intervju bare én ansatt, hadde vi kun mulighet til å sammenligne vedkommende sine svar med ledernes svar. Ettersom vi valgte å gjennomføre en enkeltcase-studie, har fokuset vært på å oppnå høy intern validitet framfor høy ekstern validitet. Det finnes likevel rom for å trekke slutninger til resten av populasjonen, men dette er ikke noe vi vil konkludere med siden grunnlaget for et slikt resultat er svakt.

3.5 Forskningsetikk og personvern

For å følge retningslinjer innenfor behandling av personopplysninger og helseforskningsdata, måtte vi før innsamlingen av data sendte inn en søknad til Sikt, kunnskapssektorens tjenesteleverandør. I denne søknaden ble det forklart hvordan datainnsamlingen skulle gjennomføres, og ettersom det ikke var nødvendig med persondata som var sensitiv, var det heller ingen forskningsetiske problemer med besvarelsen. Sikt godkjente blant annet søknaden.

Alle respondentene fikk utdelt et informasjonsskriv før intervjuene. Dette skrevet besto av formålet ved bacheloroppgaven, rettighetene til respondentene relatert til personvern, bakgrunnen for studiene og hva intervjuene skulle benyttes til. respondentene hadde også muligheten til å trekke seg fra studien, dersom de ønsket det. respondentene ga samtykke gjennom samtykkeerklæringen. Gjennom hele studien fulgte vi Høgskulen på Vestlandet sin personforordning GDPR og forskningsetiske retningslinjer (HVL, 2021).

4. Bedriftens nåværende situasjon

Denne delen vil være en innledning for neste del som tar for seg analyse. Gjennom denne delen vil respondentenes forståelse av begrepet digital teknologi bli presentert, samt bedriftens bakgrunn for satsingen på digital teknologi og ytre kontekst. Dette danner et godt grunnlag for videre analyse om når ledelsesutfordringer i forbindelse med implementering av digital teknologi skal identifiseres. Innledningsvis ønsker vi å belyse hva respondentene legger i begrepet digital teknologi, og videre forstå bedriftens ståsted. Samtidig ser vi på den ytre konteksten i lys av Jacobsens teori (2022). Innsamlet data fra respondentene og kjent sekundærdata danner et godt grunnlag for videre analyse.

4.1 Forståelse av digital teknologi

Begrepet *digital teknologi* kan defineres på ulike måter, og kan ta for seg ulike elementer innenfor digitalisering. Innledningsvis kan være nyttig å klargjøre hva respondentene legger i begrepet, før vi kan gjennomføre videre analyse. Hva som tilknyttet begrepet, har stor påvirkning på hva som ble svart i resten av intervjuet. Det ble trukket fram flere digitale verktøy, og en rekke tiltak og endringer som respondentene forbinder med begrepet. Fokuset har dermed ikke vært på et spesifikt verktøy, men på et generelt grunnlag ved flere elementer. Dette avgrenser oppgaven, og har gitt mulighet til å oppnå et bredere perspektiv på temaet.

Noe som var særlig interessant, var at vi fikk et relativt beskjedent svar fra lederne da vi spurte hva som legges i begrepet digital teknologi. En av respondentene uttalte at begrepet tar for seg blant annet systemer, data og chat-bot. Dette ble forklart som elementer som gjør hverdagen enklere, og gjør det mulig å jobbe mer effektivt¹. Dette ble støttet av den andre respondenten, som ikke hadde noe mer å tilføye². Her ble sentrale områder innenfor digital teknologi trukket fram, uten at beskrivelsen var begrenset til et lite område innenfor digital teknologi. Det kan sees som at de ikke tydelig forstår begrepet på et dypt nivå. Utover de generelle elementene som digital teknologi innebærer, klarer de ikke å trekke begrepet opp mot endringsprosessen knyttet til digitalisering. Respondentene har fått med seg de viktigste elementene, men mangler likevel en utfyllende forståelse av begrepet. Dette kan skape en utfordring for de ansatte når det gjelder å ta del i endringen, ettersom de har manglende kunnskap om temaet. Dette gjorde at svarene vi fikk fra resten av intervjuet, baserte seg på et generelt grunnlag tilknyttet digital teknologi. Ettersom case-

¹ Leder 2

² Leder 1

bedriften har et stort fokus på digitalisering, forventet vi kanskje et mer konkret svar om hva som legges i begrepet, både på generelt grunnlag og i tilknytning bedriften deres.

Den ansatte formidlet også et noe begrenset svar i det ble spurt om som legges i begrepet.

Vedkommende brukte beskrivelsen:

“Gjøre det enklere ved at ting blir digitalt, digitale løsninger/tjenester, chat-bot”³.

Elementene som ble nevnt samsvarte i stor grad med lederens beskrivelse, noe som tyder på en samstemt oppfatning av begrepet. Uttalelsen beskriver at arbeidshverdagen har blitt endret i en positiv retning, i tillegg til at digitale løsninger og tjenester blir trukket fram. På bakgrunn av et noe avgrenset svar fra lederne, var det ikke forventet at den ansatte skulle svare mer utfyllende på dette området.

Alle respondentene la frem et noe begrenset svar i hva som legges i begrepet digital teknologi, men likevel var de mest sentrale områdene trukket fram. Dette er grunnleggende informasjon som har vært nyttig å ta med seg videre i analysen.

4.2 Bakgrunn for bedriftens satsing på digital teknologi

Bedriftens bakgrunn for å jobbe med digital teknologi kan være omfattende. Å ha kjennskap til lederens driv for å satse på digital teknologi, er relevant for å trekke slutninger i denne studien. Informasjonen om lederens driv antyder hvordan de ansatte stiller seg til endringen, samt hvor motivert de er for å oppnå en vellykket endringsprosess. Bakgrunnen for implementeringen er nyttig oppklaring før vi går i dybden av hovedproblemstillingen.

Ved spørsmål om hva som driver ledelsen til å implementere digital teknologi, uttrykte en respondent at viktigheten av satsing handler om økonomi: *“det handler veldig mye om lønnsomhet”*. Når en kan bruke mindre tid på noen arbeidsområder, blir det mer effektivt. Her blir det trukket fram et viktig område når en driver virksomhet, nemlig at driften må være lønnsom. Vedkommende ga en sammenligning gjennom uttalelsen *“det er å drive butikk”⁴*. Det blir påstått at implementeringen bidrar til økt lønnsomhet for case-bedriften, fordi flere arbeidsoppgaver kan gjøres ved hjelp av digital teknologi. Dette reduserer arbeidsomfanget for de ansatte, og frigjør kapasiteten til å ta seg av de arbeidsoppgavene som fortsatt trenger menneskelig arbeidskraft. Dette samsvarer med teori fra Jacobsen (2022) om strategi E. Den andre lederen supplerte med faktorer

³ Ansatt

⁴ Leder 1

som økt effektivitet og fortjeneste, gode resultater, og å kunne *“følge utviklingen generelt sett”*⁵. Å holde seg aktuell i samfunnet er viktig for å holde seg konkurransedyktig, slik at befolkningen ønsker å bruke deres tjenester framfor å velge en annen konkurrent.

Rådgiverens synspunkt på hva som driver ledelsen til å implementere digital teknologi, la større vekt på de ansattes fordeler ved endringen. Det ble trukket fram at ansatte får frigjort mer tid, kan jobbe mer effektivt og at de kan sette av mer tid til selve rådgivningen⁶. Her var det mindre fokus på den økonomiske faktoren, og den ansatte opplever heller at driveren for implementeringen i stor grad handler om å gjøre hverdagen enklere for de ansatte. Dette bekrefter strategi O fra Jacobsens teori (2022), som setter fokus på å utvikle de menneskelige ressursene (Jacobsen, 2022, s. 147).

På bakgrunn av dette, fremsto det som at lønnsomhet og effektivitet er de største grunnene til at bedriften ønsker å satse på digital teknologi. Dette er sentrale drivere for en bedrift som er avhengig av disse faktorene for å fungere. I vår case-bedrift var det forskjellige perspektiver ut ifra stilling, hvor lederne og den ansatte hadde ulike oppfatninger av bedriftens satsing på digital teknologi. Dette kan sees på som at bedriften har en hybrid strategi fordi respondentene har ulike synspunkt. Bakgrunnsinformasjonen er viktig å ta med seg når vi videre skal identifisere hvilke utfordringer ledelsen møter ved implementering av digital teknologi. Videre er det også sentralt å trekke fram den ytre konteksten som virksomheten befinner seg i.

4.3 Ytre kontekst

Teorien skiller mellom indre og ytre kontekst, hvor indre kontekst tar for seg trekk ved organisasjonen og sistnevnte handler om organisasjonens omgivelser (Jacobsen, 2022, s. 88). I denne studien har vi satt fokus på ytre kontekst, og derav de institusjonelle omgivelsene. Graden av regulering fra offentlige myndigheter og andre regulative organer er et element innenfor de institusjonelle omgivelsene (Jacobsen, 2022, s. 106). Et innblikk i bedriftens ytre kontekst er relevant fordi det påvirker i stor grad bedriftens bevegelsesfrihet. Hvilke endringer som kan gjennomføres og hvordan dette skal foregå i praksis, vil kunne være regulert av andre organer. Med hensyn til hovedproblemstillingen, er det relevant å ha kjennskap til dette når det skal identifiseres hvilke utfordringer ledelsen potensielt vil kunne møte når digital teknologi skal implementeres.

⁵ Leder 2

⁶ Ansatt

Ifølge Norges Bank finnes det flere lover og regelverk som bankene er nødt til å forholde seg til (Norges Bank, u. å.). Bedrifter innenfor bankbransjen er regulert og under tilsyn av Finanstilsynet (Regjeringen, 2020), og finansforetaksloven har til hensikt å *“sikre finansiell stabilitet og å legge til rette for hensiktsmessige og betryggende finansinstitusjoner”*. Loven stiller krav til kapital, sikkerhetsmasse og sammensetning, i tillegg til generell drift av banken. Opprettelsen av loven skjedde på bakgrunn av nye krav fra EU som skulle sikre bedre reguleringer i etterkant av finanskrisen i 2008 (Lovdata, 2023). Kravene fra de institusjonelle omgivelsene er dermed omfattende, og dette gjør at bevegelsesfriheten for case-bedriften er begrenset innenfor de rammene som er satt for slike bedrifter.

I dette kapitlet har det blitt lagt frem respondentenes oppfatning av begrepet “digital teknologi”, i tillegg til at bakgrunnen for satsingen har blitt identifisert. Både lønnsomhet og effektivitet ble trukket fram som viktige elementer som fungerer som drivere for implementeringen. Bedriften er innenfor en sektor som er sterk regulert, og dette kan sette begrensninger for bedriften når det skal gjennomføres en endring.

5. Hvordan jobber bedriften med implementering av digital teknologi praksis?

Dette kapittelet tar for seg hvordan Sparebanken Vest jobber i praksis med implementering av digital teknologi som automatiserer arbeidsoppgaver i sin virksomhet. Mange oppgaver som tidligere ble gjennomført manuelt, kan i dag gjennomføres automatisk ved hjelp av digital teknologi. Dette har vært en stor endring for bedriften, noe som har krevd omstilling for både ansatte og ledere.

Utgangspunktet for denne delen er forskningsspørsmål 1, og denne vil bli drøftet i lys av teori og innsamlet data. Det har vært relevant å innhente primærdata for å kunne trekke slutninger. Funnene fra intervjuene vil bli presentert, og det mest sentrale materialet vil bli drøftet i sammenheng med presentert teori.

5.1 Digitalisering av tjenester og prosesser

Implementering av digital teknologi har gitt digitale verktøy som case-bedriften kan benytte i arbeidshverdagen. For at tjenestene skal bli digitalisert, må det skje en digitalisering av prosessene. Målet ved digitalisering av prosesser er vanligvis å oppnå interne effektiviserings- og produktivetsgevinster, som gir nye tjenester for at forbrukerne skal få en lettere hverdag (Iden et al., 2022, s. 37). Gjennom intervjuene ble det nevnt to digitale verktøy som brukes aktivt hver dag: *rådgiverportal* og *superbruker*. En rådgiverportal kan defineres som

“En portal for bankrådgivere som innvilger nye lån og administrerer lån for eksisterende kunder. Portalen foretar kredittsjekk av kundene og beregner lånerenten” (Genus, u. å).

En informant med lederrolle uttalte at *rådgiverportalen* brukes hver dag når de gir lån til kunder⁷. Tidligere inneholdt prosessen for långivning flere manuelle og tidkrevende oppgaver, som nå blir gjort automatisk ved bruk av dette verktøyet. I praksis skjer dette ved at kundene får tilsendt en link hvor de fyller inn informasjon, og på den måten får rådgiverne enkelt tilgang på nødvendig informasjon slik at det kan legges opp et budsjett som indikerer hva som kan bli gitt av lån. Den ansatte beskriver rådgiverportalen også som et hjelpemiddel innenfor opplæring:

“Nye endringer i systemet blir tatt opp på teams møte som felles gjennomgang, der den personen som viser programmet viser hvilke endringer som er gjort, videre kan det bli avdelingsvise møter hvis avdelinger vil ha mer gjennomgang. De som skal ha gjennomgang er fleksibel og hjelper ved behov”⁸.

⁷ Leder 2

⁸ Ansatt

Gjennom rådgiverportalen kan ansatte se videoer fra gjennomgangen flere ganger, noe som sikrer jevnlig påfyll av kunnskap.

En *superbruker* er et nyere tiltak, hvor personene som blir omtalt som en superbruker har som oppgave å lære og hjelpe kolleger i tillegg til sine vanlige oppgaver. Dette er personer som får ekstra opplæring, og har derfor mer kunnskap enn de andre ansatte. Jevnlig blir det gjennomført opplæring på morgenmøter⁹ og ofte er det superbrukerne som står for denne opplæringen.

Kunderelasjonshåndtering, CRM, er en strategi innenfor superbruker som bedriften bruker aktivt i arbeidet med å blant annet håndtere kunder og forbedre kundeservice¹⁰ (Øino, u. å.).

Både rådgiverportalen og superbruker er digitale verktøy/tiltak som er iverksatt grunnet et behov. I forbindelse med implementering av digital teknologi, har det skjedd store endringer som de ansatte har blitt nødt til å forholde seg til. Rådgiverportalen er en løsning som gjør låneprosessen enklere for både rådgiverne og kundene, i tillegg til å fungere som et verktøy innenfor opplæring. Superbruker er en person med ekstra kompetanse, og er direkte rettet mot å sikre kvalitet og kompetanse hos de ansatte.

Digitalisering av tjenester og prosesser har bidratt til store omstillinger som påvirker enkeltindividene i bedriften. I neste del vil vi ta for oss hvordan lederne og de ansatte blir påvirket av implementeringen av digital teknologi.

5.2 Hvordan har implementering påvirket lederne og ansatte?

I løpet av de siste årene har det skjedd store endringer knyttet til digital teknologi, noe som også gjelder for Sparebanken Vest. De ansatte har fått en helt ny arbeidshverdag, og lederne har fått nye utfordringer å forholde seg til. En respondent med lederstilling hevder at utviklingen har hatt stor påvirkning på den ansattes hverdag, og det har gjort arbeidsdagen mye enklere. Vedkommende trakk fram at dette gjaldt særlig for rådgiverne som nå kan bruke mer tid på rådgivning framfor papirdokumenter og manuelt arbeid¹¹. Litteraturen til Iden et al. (2022) belyser at

“(...) det ikke er teknologien i seg selv som skaper verdi, men de endringene den muliggjør
(Iden et al., 2022, s. 50).

Ved hjelp av organisatoriske endringer og en omstilling av hvordan de ansatte jobber, er det mulig å lykkes med implementering av digital teknologi. Det er de endringene og resultatene som blir

⁹ Leder 2

¹⁰ Leder 1

¹¹ Leder 1

tilgjengelig når digital teknologi benyttes, som skaper verdi for bedriften (Iden et al., 2022, s. 50). Dette bekrefter uttalelsen fra lederen om at verdien skapes for rådgiverne når de kan bruke mer tid på det de liker aller best å gjøre, nemlig å rådgive kunder. Den digitale teknologien tilrettelegger bare for at dette skal være mulig¹².

Nye systemer og forenklete arbeidsprosesser, har skapt større kapasitet hos den ansatte når enkelte arbeidsoppgaver har blitt automatisert. Kjerneoppgavene som fortsatt skjer manuelt er enklere å gjennomføre, og totalt sett blir arbeidet mer spennende¹³. Alle respondentene uttrykte at endringene som har skjedd den siste tiden oppleves spennende, og dette blir lagt fram i sammenheng med at arbeidshverdagen har blitt endret. Dette underbygges av teori om at implementering av digital teknologi kan bidra til bedre kvalitet på tjenestene og økt kundetilfredshet (Iden et al., 2022, s. 50). Når de ansatte kan fokusere på færre arbeidsoppgaver, blir de enda bedre på dette området. Dette kan sees på som en fordel at de ansatte kan ha fokus på de viktige oppgavene som fortsatt krever menneskelig kontakt.

Da vi spurte rådgiveren som er ansatt hos Sparebanken Vest om hvordan vedkommende har reagert på omstillingen ved bruk av digital teknologi, ble det formidlet en positiv reaksjon. Dette ble underbygget av at arbeidet er mindre tidkrevende og mer effektivt, samt at systemene de benytter er enkle å bruke. Implementeringen av digital teknologi fremstår som et positivt tiltak også fra den ansattes perspektiv. Til tross for positiv reaksjon fra den ansatte, ble det trukket en personlig erfaring fra arbeidet om de eldre sine vanskeligheter for å benytte digitale verktøy, som en utfordring som har oppstått som følge av økt bruk av digital teknologi¹⁴. Dette er utfordringer som bedriften må arbeide for å håndtere på en best mulig måte, og er en faktor som de ansatte må forholde seg til i hverdagen så lenge det er en utfordring. I følge Depui-Bakke i stiftelsen Livsglede for Eldre, kommer det fram et bekymringsverdig problem tilknyttet den økende digitale utenforskap blant eldre. Videre påpekes det at det kan bidra til sosiale isolasjon og ekskludering hos denne generasjonen (Depui-Bakke, 2023). Ved slike utfordringer er det avgjørende at bedriften setter inn tiltak som bidrar til å løse utfordringen, slik at endringsprosessen blir mest mulig vellykket. Lederne visste kjennskap til denne utfordringen, hvor den ene respondenten påpekte at de har iverksatt en rekke tiltak for å hjelpe denne målgruppen¹⁵. Det kan oppfattes som at de ansatte må sette av mer tid til eldre kundene, når ekstra tiltak settes inn for å hjelpe målgruppen.

¹² Leder 1

¹³ Leder 2

¹⁴ Ansatt

¹⁵ Leder 1

Arbeidshverdagen i lederrollen har også endret seg, ved at de har fått ansvar for å bidra til en vellykket endringsprosess i forbindelse med implementeringen av digital teknologi. Jacobsen (2022) hevder at ledelse har en sentral og viktig rolle når endringsprosessen skal gjennomføres (Jacobsen, 2022, s. 178). Ledelsen må ta hensyn til og forstå hvordan endringen påvirker de ansatte i bedriften (Jacobsen, 2022, s. 130). Teorien blir bekreftet under intervjuet med respondentene, hvor det blir formidlet at lederne har et ansvar for de ansattes utfordringer ved implementeringen. Innledningsvis blir det formidlet fra en av respondentene at det har vært inspirerende, utfordrende, krevende og gøy å være leder i tiden hvor digital teknologi har blitt implementert inn i bedriften og overtatt manuelle arbeidsoppgaver. Lederen forteller om stor variasjon i hvordan de ansatte håndterer endringen, og det er særlig de eldre ansatte som har stilt seg kritiske til endringene. Frykten for det ukjente har vært til stede hos flere, og også her har det blitt iverksatt tiltak for å motivere og sikre kvalitet gjennomgående blant de ansatte¹⁶. Dette kan bekreftes gjennom Jacobsens teori (2022), hvor det blir trukket fram en frykt for å ikke strekke til, eventuelle konsekvenser som kan oppstå og psykologisk stress ved manglende klarhet (Jacobsen, 2022, s. 131-132). Den andre lederen bekrefter også at frykten for det ukjente kan være en hindring, men virker godtroende i en beskrivelse om at de fleste som jobber i bank trives med endringer. Dette begrunnes ut ifra at det skjer endringer til enhver tid innenfor bankbransjen som de må forholde seg til¹⁷. Dette kan blant annet være endringer knyttet til de institusjonelle omgivelsene som ble lagt fram tidligere.

Bedriften har flere avdelinger i Bergen, og den ene lederen forteller at det er variasjon blant de ulike filialene:

“Det er stor forskjell fra avdeling til avdeling angående digitalisering (...). Men oppsummert har det hjulpet i hverdagen”¹⁸.

Respondenten opplever en variasjon blant de ulike filialene og påpeker at det sannsynligvis ikke fungerer på samme måte både ved alle avdelingene. Ulike faktorer påvirker hvor langt implementeringen av digital teknologi av tidligere manuelle arbeidsprosesser har kommet. Kultur er en faktor som kan variere ved de ulike avdelingene, og er noe som blir tilegnet seg i en læringsprosess. Dette kan sees på som en radikal endring når ansatte skal avlære tidligere kunnskap, samtidig som det skal tilegnes ny kunnskap (Jacobsen, 2022, s. 79). Ved noen avdelinger er det ansatt mange rådgivere som har jobbet lenge, og de bruker ofte lengre tid på en slik omstilling fordi

¹⁶ Leder 2

¹⁷ Leder 1

¹⁸ Leder 2

de må avlære tidligere kunnskap. Lederen forteller at nye rådgivere lærer lettere, fordi de skal kun tilegne seg kunnskap om de nye systemene¹⁹. Den andre lederen formidler at det er ulikt hvor mye det er tatt i bruk²⁰ og basert på ulike faktorer finnes det derfor variasjoner blant de ulike filialene. Det som respondentene opplever, samsvarer med presentert teori om kultur. Selv om alle avdelingene går inn under en bedrift, finnes det likevel variasjoner innenfor hver avdeling, der kultur er en avgjørende faktor.

Implementeringen av digital teknologi påvirker både lederne og de ansatte i stor grad, og en slik overgang vil kunne skape utfordringer. Neste del presenterer utfordringer som bedriften har hatt i forbindelse med implementeringen av digital teknologi.

5.3 Bedriftens utfordringer knyttet til implementering av digital teknologi

Implementering av digital teknologi har gitt flere fordeler for både de ansatte og bedriften. Regjeringen (2022) legger fram hvordan digitalisering, som er et mer omfattende begrep for blant annet digital teknologi, har virket innenfor finanssektoren:

“Digitalisering har bidratt til en mer effektiv produksjon av finansielle tjenester i hele sektoren” (Regjeringen, 2022).

Overgangen fra en situasjon hvor alle oppgaver ble gjennomført manuelt, til en situasjon hvor flere oppgaver har blitt automatisert, kan også medføre noen utfordringer. En slik endring skaper en betydelig forandring som bedriften må forholde seg til, og må håndtere på en god måte. For å forstå hvilke utfordringer som har oppstått, har vi forhørt oss med intervjuobjektene i case-bedriften. Det blir hevdet at utfordringene som kan oppstå ved implementering av digital teknologi, er godt gjennomdiskutert og avmystifisert. Ifølge lederen opplever de fleste endringen som en fordel fremfor en trussel²¹.

Frykt for det ukjente blir ved flere anledninger lagt frem, og er dermed et kjent fenomen. Som tidligere nevnt blir dette belyst gjennom Jacobsens teori (2022), som en sentral utfordring ved endringsarbeidet. En endring vil kunne virke skummelt fordi en ikke vet hvordan resultatet blir og hvilke konsekvenser som kan oppstå. Videre kommer det også fram at reaksjonene på endringen har vært veldig varierende, en leder uttrykker:

¹⁹ Leder 2

²⁰ Eder 1

²¹ Leder 1

“Noen blir demotivert inntil de har lært det godt, noen blir sure og frustrerte, og noen er super fornøyd å hiver seg over det med glede”²².

Uttalelsen beskriver at ledelsen må se de ansatte som enkeltindivider, og tilrettelegge slik at enhver klarer å oppnå mestring. Det kan sees på som at ansatt har forskjellige opplevelser og reaksjoner knyttet til implementeringen. Ved å møte hver ansatt på deres ståsted, kan ledelsen fange opp utfordringer og sette inn nødvendige tiltak som kan bidra til en vellykket endringsprosess. Begge lederne ga inntrykk av at de jobber bevisst for å sikre at alle de ansatte henger med på utviklingen og klarer å mestre stillingen sin. En av respondentene formidlet at de nye systemene blir lagt fram jevnlig på morgenmøtene. Når det innføres nye løsninger ved hjelp av digital teknologi, er det dermed avgjørende å gi god opplæring. Dersom de får inntrykk av at ansatte synes noen områder er vanskelig, blir det tilrettelagt for opplæring ut ifra behovet²³. Noen ansatte bruker enkelte systemer mer enn andre, gjerne avhengig av hvilken situasjon som oppstår²⁴, og arbeidskulturen blir fremstilt som at de ansatte hjelper hverandre. Tidligere har det blitt nevnt superbrukere, og de har som rolle å hjelpe kollegaene sine²⁵. Ved noen av systemene, slik som rådgiverportalen, fremstilles det som at alle brukerne benytter systemet til samme formål. Andre systemer brukes gjerne i varierende grad, og dette gjør at noen ansatte kan systemene bedre enn andre²⁶.

Respondenten som er ansatt som rådgiver i bedriften, trekker fram frykten for det ukjente, og at det gjerne kreves en ekstra innsats i oppstarten før man blir kjent med systemene. Videre ble det formidlet en personlig erfaring knyttet til endringsprosessen, som handlet om en spesifikk utfordring ved de nye digitale systemene. Ifølge respondenten oppstår det noen tilfeller der det blir gjennomført små justeringer i systemet, uten at det blir informert godt nok om disse endringene. Slike justeringer kan blant annet gjelde oppsett av kundebildet eller hvor dokumenter er plassert. Små justeringer kan være utfordrende for ansatte å finne ut av på egen hånd, ettersom innføringen av digital teknologi allerede har skapt en stor læringskurve²⁷. Dette fremtrer som noe ledelsen bør ta i betraktning og arbeide med å forbedre formidlingen ved alle endringene som blir iverksatt. Den ansatte poengterer samtidig at det *“(...) løser seg stort sett greit avdelingsvis”*, og at ved store endringer i lånesystemet blir det alltid felles gjennomgang før lansering²⁸. Endringene har skapt utfordringer i bedriften, men på den andre siden fremstiller respondentene utviklingen som positiv. I

²² Leder 2

²³ Leder 2

²⁴ Leder 2

²⁵ Leder 2

²⁶ Ansatt

²⁷ Ansatt

²⁸ Ansatt

lys av utfordringene, kan det se ut til at det kreves større innsats i startfasen, og dette gjelder for både lederne og de ansatte.

Alle respondentene ga inntrykk av at frykten for det ukjente har vært en kjent utfordring i overgangsfasen, som bygger på Jacobsens teori (2022). Endringene har krevd en ekstra innsats for å tilegne seg kunnskap for å bruke de nye systemene. Til tross for noen utfordringer som blir presentert, blir implementeringen av digital teknologi fremstilt som en positiv endring som fungerer godt for både bedriften og de ansatte. I forbindelse med utfordringene som har dukket opp, har bedriften iverksatt tiltak for å optimalisere implementeringen.

5.4 Hvordan har ledelsen håndtert utfordringer?

Ofte er det behov for å iverksette noen tiltak når det skal skje en endring i en bedrift. Dette kan være opplæring, tilrettelegging og lignende som gjør det mulig å iverksette endringen for å oppnå et godt resultat. Bedriften er pliktig til å sørge for opplæring når digital teknologi skal implementeres (Arbeidstilsynet, u. å.). Hos Arbeidstilsynet står det skrevet følgende:

“Det er arbeidsgivers ansvar å sørge for at arbeidstakerne får tilstrekkelig opplæring for å kunne utføre arbeidet og mestre arbeidsoppgavene sine.” (Arbeidstilsynet, u. å.)

Hensikten med den digitale teknologien er å erstatte tidligere manuelle arbeidsoppgaver og prosesser, og dette bidrar til store endringer som de ansatte må forholde seg til. Blant annet skal de forholde seg til nye digitale systemer som skal forenkle arbeidshverdagen, og kjennskap til disse er derfor avgjørende for at det skal fungere effektivt. Ettersom at arbeidshverdagen har blitt betydelig endret for de ansatte, har det oppstått et behov for ny kunnskap for å klare å utføre arbeidsoppgavene. Hvordan opplæringen fungerer i praksis, samt hva den inneholder, avhenger av arbeidsoppgavene og hvilke systemer som skal benyttes (Arbeidstilsynet, u. å.).

En av lederne bekrefter dette og gir videre uttrykk for at de har gjennomført møter på teams og internt på kontorene, som en del av opplæringen i denne prosessen²⁹. Teams møter har gjort det mulig å ikke være fysisk tilstede sammen, men likevel å kommunisere på en tilsvarende måte. Overgangen til å benytte teams til møter, har vært en del av å bli en digital virksomhet. Dette har gjort det enklere å gi omfattende opplæring, fordi det krever mindre ressurser til gjennomføringen og økt fleksibilitet for de ansatte med tanke på geografisk lokalisering. Opplæring gjennom teams og rådgiverportal er mye brukt i case-bedriften. Lederen erkjenner at lange økter på teams lett kan bli

²⁹ Leder 1

kjedelig, og forteller at det foretrekkes at publikumet kan delta mer aktivt ved å trykke på skjermen. Lederen la til at gruppeundervisning på hovedkontoret også har vært benyttet som opplæringsmetoder³⁰. Dette tyder på at Sparebanken Vest har vært oppmerksomme på å ikke utelukke alt av fysiske møter, til tross for at møtene ofte skjer digitalt. Rådgiverportalen ble omtalt som et hjelpemiddel for opplæring, hvor en enkelt kan rapportere inn dersom det oppstår utfordringer ved de nye systemene. Ved hjelp av denne, er det mulig å se hvordan systemene fungerer i praksis³¹. Den ansatte synes dette systemet, samt de nye endringene, har fungert på en god måte, fordi det blir gitt opplæring hele tiden underveis.

Ved innføring av nye metoder og hjelpemidler, er det ikke uvanlig at det må gjøres noen justeringer og tilpasninger for å få det til å fungere optimalt. Benyttelse av teams som kommunikasjonskanal har i stor grad erstattet fysisk kommunikasjon, og har derfor vært en stor overgang for mange. Ut ifra erfaringer og tilbakemeldinger kan bedriften gjøre nødvendige omstillinger for å sikre at endringer fungerer på en god måte.

De eldre kundene synes det kan være utfordrende å bruke digitale verktøy, og ettersom digital teknologi har skapt en stor endring i tjenestene de tilbyr, har det blitt et behov for å iverksette noen tiltak i bedriften. Som tidligere nevnt, har case-bedriften en relativt stor målgruppe og ønsker derfor å tilfredsstille også den eldre generasjonen. Lederne bekreftet dette, og videre formidlet en informant at de blant annet jevnlig holder undervisning på seniorklubber slik at også denne gruppen klarer å bruke tjenestene deres. Når det er behov for det, sier de gjerne *“kom inn i morgen så tar vi en halvtime sammen og gjennomgår”* til de kundene som trenger ekstra veiledning³². Dette viser at bedriften legger inn ekstra ressurser dersom det trengs, for å sikre at alle kundene blir fornøyd. Som tidligere nevnt, opplever flere eldre digitalt utenforskap (Depui-Bakke, 2023). For vår case-bedrift er det viktig å iverksette tiltak som sikrer at disse kundene blir hos bedriften, fremfor å gå til en konkurrent som tilrettelegger bedre.

5.5 Oppsummering

Basert på svarene vi fikk fra respondentene, fremsto det som at det mest sentrale tiltaket som har blitt iverksatt i forbindelse med implementeringen er opplæring. Bedriften er pliktig til å sørge for tilstrekkelig opplæring, slik at de ansatte kan oppleve mestringsfølelse og sikre økt effektivitet (Arbeidstilsynet, u. å.). Sparebanken prioriterer å lære opp de nåværende ansatte når ny teknologi

³⁰ Leder 2

³¹ Ansatt

³² Leder 2

innføres, og dette gjennomføres i stor grad ved hjelp av teams og rådgiverportalen. Superbruker er et nyere tiltak som også skal hjelpe de ansatte å mestre bruk av digital teknologi. Endringene har påvirket både de ansatte og lederne sin arbeidshverdag, hvor lederne også har fått et nytt ansvar for å sikre en vellykket endringsprosess. Implementeringen av digital teknologi blir omtalt som positiv endring, som har gitt fordeler for både bedriften og de ansatte. Implementering av digital teknologi har også gitt noen utfordringer, hvor vi trakk fram blant annet de eldre sine vanskeligheter for å bruke digitale tjenester og frykten for det ukjente hos de ansatte. Bedriften har sett seg nødt til å sette av mer tid og ressurser rette mot den eldre målgruppen, og i et langsiktig perspektiv vil kanskje dette reduseres. Frykten for det ukjente er en kjent hindring som skjer i bedriften, og er noe de jobber bevisst mot gjennom iverksetting av tiltak.

6. Formidling av bedriftens visjon om digitalisering av arbeidsprosesser rettet mot de ansatte

Kapittelet tar for seg forskningsspørsmål 2 om hvordan ledelsen jobber med å formidle bedriftens visjon om digitalisering av arbeidsprosesser rettet mot ansatte i sin virksomhet. For å få en oversikt over hvordan endringsprosessen knyttet til formidling av visjon om digitalisering fungerer, er det relevant å studere hvordan bedriften jobber med formidlingen. Dette tar for seg steg 4 i Kotters 8 steg for endring. Det har vært relevant å ta utgangspunkt i flere perspektiv for å få et inntrykk av hvordan ledelsen jobber med å formidle bedriftens visjon om digitalisering av arbeidsoppgaver.

6.1 Formidling av visjon

Visjon er et grunnleggende element når endringsprosesser skal gjennomføres. En visjon er en grunnleggende formulering om hva bedriften ønsker å oppnå, og hvorfor bedriften skal endres (Jacobsen, 2022, s. 169). Åpen visjon har størst hensikt når de fleste involverte i en virksomhet har en felles forståelse av deres mål og retning. Å skape engasjement og oppnå forståelse for en ny retning er aldri en lett oppgave, spesielt ikke i store bedrifter (Kotter, 2012, s. 87). Kotters teori (2012) presenterer flere faktorer som spiller inn på hvordan ledelsen jobber med bedriftens formidling av visjonen (Kotter, 2012).

Kommunikasjon av visjonen er ofte en vanskelig aktivitet og kan lett bli en utfordrende enveis sending, der nyttige tilbakemeldinger ignoreres og ansatte føler seg uviktige. I vellykkede endringsarbeid skjer dette sjeldent, fordi kommunikasjon alltid blir en toveis-innsats (Kotter, 2012, s. 101). I vår-casebedrift trekker begge lederne frem at det foregår toveis-kommunikasjon mellom de ansatte og lederne på avdelingen. Videre legges det til at ved hjelp av kommunikasjon finner en ut hva som er viktigst å prioritere³³. Den andre lederen forteller at ofte blir det fortalt hva som skal læres og hva som skal brukes. Det er stort sett alltid noen ledere eller ansatte som deltar på møter og prosesser relatert til endring og kan komme med forslag, selv om det er ledelsen som tar den siste avgjørelsen³⁴. Dette kan tyde på at bedriften har toveis-kommunikasjon, og arbeidet med formidlingen har de håndtert på en god måte.

Toveis-diskusjon er en viktig metode som hjelper ansatte med å svare på alle spørsmålene som dukker opp i et endringsarbeid. Tydelig kommunikasjon som gjentar endringen som skal gjennomføres, fungerer effektivt. De fleste velutdannede ansatte, stiller ofte spørsmål og utfordrer den nye visjonen (Kotter, 2012, s. 102). Visjonen blir ifølge begge lederne gjentatt flere ganger over

³³ Leder 1

³⁴ Leder 2

en tidsperiode når den skal formidles, med forbehold om at lederne er klar over visjonen på forhånd. En av respondentene trekker frem at dersom lederne vet at det kommer et nytt prosjekt, blir dette formidlet ved flere anledninger gjennom møter, samtaler og e-post i forkant av innføringen. Noen ganger kommer det endringer som verken lederne eller ansatte er forberedt på³⁵. Videre formidler den ene respondenten at endringer kan av og til skje fort, som for eksempel at noe blir formidlet, og plutselig kommer det enda noe nytt som skal formidles³⁶. Dette kan sees på som at toppledelsen ikke alltid involverer lederne i endringsprosesser og at det til tider blir overveldende informasjon på engang. Dette kan gjøre formidling av visjon mindre tydelig, selv om visjon blir formidlet ved flere anledninger.

Initiativtakere til endring unngår noen ganger toveiskommunikasjon på grunn av bekymringer over kostnader, og de er redde for at visjonene deres ikke vil tåle mye motstand (Kotter, 2012, s. 102-103). Ulempen med toveiskommunikasjon er at tilbakemeldingene kan tyde på at ledelsen er på feil kurs, og at visjonen må omformuleres. Men i det lange løp er det å "svelge sin egen stolthet" og omarbeide visjonen langt mer produktiv enn å gå i feil retning - eller i en retning som ingen andre vil følge (Kotter, 2012, s. 103).

I vår case-bedrift forteller en leder at den overordnede visjonen, med tanke på digital teknologi, er utarbeidet fra øverste hold og er godt forankret i organisasjonen. De ansatte får komme med bidrag gjennom ulike prosjekt de deltar på³⁷, og videre tilføyer den andre lederen at en gruppe ledere og ansatte fra ulike enheter i banken utarbeider visjonen. Ofte er det en eller to ansatte fra avdelingen *privat marked* som er med i de ulike møtene eller endringsprosjektene, der ledelsen mener at de ansatte kan tilføye og gjøre visjonen bedre³⁸. Den ansatte i bedriften trekker frem at ledelsen er åpen for at de ansatte kan komme med tilbakemeldinger på visjonen. I noen prosjekter blir ansatte forespurt om å være med å teste systemene i forkant³⁹. Ledelsen er flink til å inkludere de ansatte til en viss grad, hvor de i noen settinger klarer det godt, og andre ganger blir dette utelukket. Ved små endringer skjer det mindre involvering enn ved større implementeringer. Det fremstår som at de ansatte blir mer involvert når endringen påvirker arbeidshverdag deres betraktelig.

Kommunikasjon er en viktig faktor for å opprettholde toveis-kommunikasjon. Manglende kommunikasjon ved formidling av visjon kan være en hindring, og dette vil bli analysert i neste del.

³⁵ Leder 1

³⁶ Leder 2

³⁷ Leder 1

³⁸ Leder 2

³⁹ Ansatt

6.2 Mangel på kommunikasjon som hindring for formidling

Visjon for endring blir vanligvis brukt mye ressurser på, og formidles til alle avdelinger i bedriften. Ofte blir visjonen lagt frem på en overveldende måte med mye informasjon som ikke er reell, samtidig som den ikke kommuniseres presist nok til de ansatte på alle nivå i hierarkiet (Kotter, 2012, s. 88). Dersom visjonen blir godt kommunisert, kan den likevel bli formidlet på en dårlig måte. Hvis selve visjonen er uklar eller bare en dårlig idé, blir det å levere gode tjenester en utfordrende jobb. De første stegene av en endringsprosess kan være avgjørende. Selv om stegene håndteres godt, har ansatte ofte problemer med visjonens store omfang (Kotter, 2012, s. 89).

Ved formidling av visjon, har begge lederne opplevd et par hindringer i forbindelse med systemer som utvikles eller settes i gang tidligere enn planlagt. En er i en fase der en prøver og feiler, samtidig som lederne mener dette i stor grad bidrar til utvikling også. Samtidig opplever lederne at enkelte ansatte som kan systemene godt, mener endringene er lite effektive og ikke ser nytten av det. Andre ansatte kan oppleve at det er utfordrende å ta i bruk de nye systemene. Respondenten hevder at disse utfordringene kan føre til frustrasjon hos enkelte, selv om endringene i større grad oppleves som positive for de ansatte og lederne⁴⁰. Det blir belyst at innimellom blir systemet iverksatt i en for tidlig fase, noe som kan skape utfordringer for de ansatte når systemet skal benyttes i arbeidshverdagen. Dette kan skje på bakgrunn av manglende kommunikasjon mellom ledelsen som iverksetter systemene, og de ansatte som bruker systemene. Disse utfordringene kan skape frustrasjon og demotiverte ansatte, som kan gjøre at de mister innsatsviljen til å lære de nye systemene. Likevel blir det påpekt fra respondenten at denne utfordringen kan bidra til utvikling, ved at en må prøve og feile på egenhånd.

Å få mange mennesker til å forstå og akseptere en bestemt visjon, er vanligvis en enormt utfordrende oppgave (Kotter, 2012, s. 89). Videre kan det å akseptere en visjon for fremtiden være en krevende oppgave. En av hovedgrunnene til at visjonsskapningen er en utfordrende oppgave, er at de som er med i ledelsen må vurdere alle elementene knyttet til utarbeidelsen av visjonen. Ledelsen må samtidig besvare relevante spørsmål knyttet til visjonen, og dette krever mye tid og kommunikasjon. Kotter (2012) forklarer for mye informasjon på en gang som:

“So a gallon of information is dumped into a river of routine communication, where it is quickly diluted, lost, and forgotten” (Kotter, 2012, s. 90)

⁴⁰ Leder 1

Kommunikasjon ser ut til å fungere best når den er så direkte og enkel at den har et slags særpreg. Utfordringen med tydelig kommunikasjon er at det krever stor klarhet og må være presist formidlet (Kotter, 2012, s. 92). Når visjon skal fremlegges og endringsprosesser skal gjennomføres, kan bedriften oppleve utfordringer knyttet til dette. Lederne i vår case-bedrift trekker frem at alle endringer kan fremstå som skumle og ukjente ved at det er nye elementer som skal læres, og læringen kan ta lengre tid i startfasen. I tillegg påpeker flere respondenter at det i liten grad oppstår utfordringer, men at frykten for det ukjente ofte skaper noen former for reaksjoner. Det er stor forskjell på hvordan hver enkelt håndterer disse endringene, og respondentene mener at alderen er med å påvirke dette. Som nevnt tidligere, tåler de yngste endringer på dette området i større grad enn de eldre. Videre tilføyer den ansatte at en ofte bruker lengre tid i starten på å bli komfortabel og trygg med de nye endringene⁴¹. I lys av dette kan det se ut til at alder har en stor påvirkning på hvordan ansatte håndterer og reagerer på nye endringer. Dersom dette er tilfelle, vil det kunne være en hindring å ha ansatte med lang ansiennitet fordi de trenger mer tid til å omstille seg, når digital teknologi skal implementeres. Samtidig er det viktig å ivareta ansatte med rik kompetanse og lang tilhørighet hos avdelingen, for å sikre gjennomgående kvalitet fra de ansatte.

Kotter (2012) trekker frem flere nøkkelementer for å oppnå effektiv kommunikasjon av visjonen, som blant annet enkelhet, metafor og analogi. Eksempel trekkes også frem som et nøkkelement, og kan være et verbalt bilde som sier mer enn tusen ord. Andre nøkkelementer som kan trekkes frem er flere plattformer, gjentakelse, ledelse gjennom eksempel, forklaring på tilsynelatende inkonsekvenser og toveis-kommunikasjon (Kotter, 2012, s. 92). Kotter har hørt flere ledere fortelle at når selskapet deres er stort og komplekst, kan de i mindre grad kommunisere en fornuftig visjon på kort tid. Kotter mener disse lederne ikke forstår kraften ved bruk av metafor, analogi, eksempler, eller bare et fargerikt språk for å kommunisere kompliserte ideer raskt og effektivt (Kotter, 2012, s. 93). Velvalgte ord kan gjøre et budskap minneverdig selv om det må konkurrere om folks oppmerksomhet (Kotter, 2012, s. 95). I vår case-bedrift forklarer lederen at visjonen knyttet til digitalisering, er godt gjennomdiskutert og i stor grad avmystifisert hos ledere og de ansatte⁴². Dette kan gjøre at de ansatte kan se på kommunikasjon som en fordel istedenfor en utfordring, ettersom visjonen er godt forklart.

⁴¹ Ansatt

⁴² Leder 1

For å motvirke mangel på kommunikasjon, kan det være nyttig å bruke flere kanaler for å formidle visjonen. Neste del vil ta for seg viktigheten av å bruke ulike kanaler i formidlingsarbeidet, det blir tatt utgangspunkt i teori fra Kotter (2012).

6.3 Formidling gjennom forskjellige kanaler

Visjon kommuniseres vanligvis mest effektivt når mange forskjellige verktøy benyttes. Eksempler på dette er store gruppemøter, notater, aviser, plakater, og uformelle en-til-en-samtaler. Når det samme budskapet kommer til mennesker fra seks forskjellige retninger, har det større sjanse for å bli hørt og husket - både på intellektuelt og følelsesmessig nivå. kanal A hjelper ansatte å få svar på noen av spørsmålene de har, kanal B henviser seg til andre, kanal C tar for seg et annet område, og slik går det videre helt til kanal F (Kotter, 2012, s. 95). Denne teorien har flere respondenter bekreftet, der de fremhever viktigheten av formidling av visjonen til de ansatte. En respondent uttaler at formidling foregår gjennom morgenmøter med toppledelsen, der de ansatte blir informert om endringer som skjer for eksempel tilknyttet digitalisering av tidligere manuelle arbeidsoppgaver⁴³. Den andre lederen hevdet at i noen tilfeller samler de alle innenfor avdelingen for privat marked for å jobbe med visjonen og utvikle strategier slik at de ansatte kan komme med innspill før visjonen blir ferdigstilt⁴⁴. En av respondentene tilføyer at formidling av visjon foregår over flere plattformer, som blant annet på mail og i teammøter⁴⁵.

De kostnadsbevisste blant lederrollene vil påpeke at kommunikasjon ikke er gratis, selv om firmaer av og til bruker mye penger på visjonskommunikasjon (Kotter, 2012, s. 95). I prosessen med kommunikasjon av visjon har det i case-bedriften blitt iverksatt ulike tiltak med tanke på informasjonsflyt og opplæring for de ansatte. Begge lederne forklarer at de benytter seg av opplæring via teams, gruppe undervisning på hovedkontoret eller opplæring på avdelingene, samtidig som mye informasjon blir gitt skriftlig via mail. Lederne uttrykte delte svar når de skulle vurdere hvilke metoder som har fungert godt, og hvilke som ikke har fungert like godt. Som tidligere nevnt forteller en leder at teams møter fungerer på en god måte⁴⁶, mens den andre lederen påpekte at lange økter på teams der en kun ser, kan lett bli kjedelig⁴⁷. En av lederne mener at informasjonsdeling på mail har fungert dårlig⁴⁸. Dette bekrefter også den ansatte, og trekker frem at det blir sendt ut mange mail, der det er vanskelig å sortere ut hva som er viktig og mindre viktig.

⁴³ Leder 1

⁴⁴ Leder 2

⁴⁵ Leder 1

⁴⁶ Leder 1

⁴⁷ Leder 2

⁴⁸ Leder 1

Viktig informasjon som er hensiktsmessig for ansatte å bruke i hverdagen, vil dermed kunne falle bort⁴⁹. Det oppfattes som at flere kanaler fungerer bra, mens andre fungerer mindre bra. Når kommunikasjonen ikke er tydelig og budskapet blir misforstått, vil det kunne føre til at ansatte ikke tilegner seg nødvendig informasjon. Dette kan føre til at ledelsen ikke oppnår målet med formidlingen, samtidig som den ansatte blir forvirret.

Når visjon formidles gjennom kanaler, er det i hovedsak ord som benyttes. For å styrke formidlingen, er det en fordel å kombinere ord og handling for å skape troverdighet. Dette innebærer at ledelsen lever ut visjonen gjennom handling, og dette vil bli analysert videre.

6.4 Kommunisere visjonen gjennom handling

Ofte er atferd den beste måten å kommunisere en ny retning på. Når de ansatte ser toppledelsen gjennomføre visjonen, har de fleste spørsmål om troverdighet en tendens til å forsvinne (Kotter, 2012, s. 97). Vi kaller ofte slik oppførsel for "ledelse ved eksempel" og konseptet er enkelt: "ord er billige, men handling er verdifullt" (Kotter, 2012, s. 98-99). Spesielt de kyniske blant oss har en tendens til å ikke tro på ord, men blir først imponert når det skjer en handling (Kotter, 2012, s. 98-99). Dette bygger på viktigheten av at lederne lever ut visjonen, og går frem som et forbilde for de ansatte. På samme måte er det å fortelle andre én ting, og deretter oppføre seg annerledes måte, en fin metode for å undergrave kommunikasjonen av en endringsvisjon (Kotter, 2012, s. 98-99).

Ingenting undergraver kommunikasjonen av en endringsvisjon mer enn atferd fra nøkkelaktører som virker motstridende med visjonen. Implikasjonene er kraftige, og for toppledelsen er det krevende å prøve å selge en visjon før de følger visjonen selv. Selv under de beste omstendighetene er det en god idé å overvåke toppledelsens atferd nøye, slik at en kan identifisere og adressere uoverensstemmelser mellom ord og handlinger (Kotter, 2012, s. 99).

Lederne i case-bedriften mener ledelsen kommuniserer visjon gjennom handling. En respondent uttrykker dette som: "*Ledelsen er god til walk-to talk*"⁵⁰. Denne uttalelsen bekrefter at ledelsen går frem som et godt eksempel i case-bedriften. Ledelsen kommuniserer visjonen i stor grad gjennom handling, samtidig som de lever ut visjonen gjennom ord og handlinger i sin arbeidshverdag og i sine avgjørelser. Lederne trekker frem at de arbeider med det de skal bli gode på, samtidig som de vil bli flinkere til å tilrettelegge. Når ledelsen kommuniserer visjonen gjennom handling, kan de ansatte

⁴⁹ Ansatt

⁵⁰ Leder 1

oppleve større troverdighet til ledelsen og bli motivert til å delta i endringene selv. Uttalelsene fra respondentene samsvarer med Kotters teori (2012) om å kommunisere visjonen gjennom handling.

6.5 Oppsummering

I dette kapitlet har vi tatt for oss hvordan ledelsen formidler visjonen i case-bedriften, og trukket fram ulike utfordringer som kan oppstå i prosessen ved formidling. Basert på informasjon som er hentet inn, sitter vi igjen med et inntrykk om at det er enkelte utfordringer knyttet til formidling av visjon til de ansatte. Ledelsen jobber aktivt med å kommunisere visjonen på en effektiv måte gjennom flere kanaler, og dette samsvarer med Kotters teori om å legge til rette for at visjonen blir formidlet på en god måte (Kotter, 2012, s. 89). Basert på studiens datamateriale, er det grunnlag for å hevde at de ansatte til en viss grad får nødvendig informasjon. Forståelse av visjonen kan til tider bli uklar, ettersom kommunikasjonen ikke fungerer helt optimalt ved alle formidlingskanalene. Ledelsen går foran som et godt eksempel, som videre stemmer med Kotters teori (2012) når ledelsen handler i tråd med visjonen (Kotter, 2012, s. 97).

7. Empowerment som et hjelpemiddel ved implementeringen

Dette kapittelet tar for seg hvordan ledelsen benytter Empowerment av de ansatte som et hjelpemiddel innenfor implementering i sin virksomhet. Det er relevant å studere hvordan bedriften jobber med Empowerment, ved å få en oversikt over hvordan endringsprosessen knyttet til Empowerment fungerer. Miljøendringer krever organisatoriske endringer, og store interne endringer skjer sjeldent uten at mange mennesker bistår. Likevel kan ansatte oppleve at de ikke klarer å hjelpe og føler seg maktesløse. Dette skjer på bakgrunn av liten grad av empowerment, som steg 5 tar for seg i Kotters 8 steg for endring (Kotter, 2012, s. 105). De største hindringene som ofte må tas hensyn til er: *strukturer, ferdigheter, systemer og veiledere* (Kotter, 2012, s. 106). Kapittelet tar for seg forskningsspørsmål 3, og har til hensikt å gi et inntrykk av hvordan Empowerment av de ansatte blir benyttet som et hjelpemiddel innenfor implementering.

7.1 Ledelsesperspektiv av Empowerment

For å få til vellykket endring, er Empowerment ifølge Kotter (2012) et viktig element for å kunne vurdere hvilke utfordringer ledelsen i virksomheten møter når de skal implementere digital teknologi som erstatter tidligere manuelle arbeidsoppgaver og prosesser. De ansatte har et behov for å bli empowered, som innebærer å gjennomgå en prosess der de oppnår større kontroll over handlinger og beslutninger som påvirker livene deres. Lederen hevdet at en av fordelene med at de ansatte opplever at de har påvirkningskraft, er at de ser at de får en lettere og bedre arbeidshverdag⁵¹.

Når digital teknologi implementeres i bedriften, kan det være fordelaktig å ta i betraktning hvordan det er, og har vært, å ha rollene som ansatt og leder i en slik endringsprosess. En av lederne og den ansatte ser på endringsprosessen som noe positivt, og påpeker at de aller fleste som jobber i bank trives med endringer. Samtidig ser den ansatte på endringen som en spennende utvikling, der det også kan være utfordrende å følge med og sette seg inn i alt det nye som endres⁵². Lederen beskriver endringen som en spennende, inspirerende, krevende, utfordrende og gøy prosess, der de ansatte håndterer endringen ulikt ettersom alle er unike⁵³.

Motløse ansatte er det motsatte av empowerment og gjør at ansatte ikke produserer de kortsiktige gevinstene som er avgjørende for å bygge momentum i et endringsarbeid. Ansatte som får lite empowerment hjelper ikke med å administrere det store antallet endringsprosjekter som vanligvis trengs i en endring. De ansatte gir derfor opp lenge før en har kommet i mål, og forankret nye

⁵¹ Leder 1

⁵² Ansatt

⁵³ Leder 2

tilnærminger i organisasjonens kultur (Kotter, 2012, s. 119). Ifølge den ene lederen opplever de ansatte en viss grad av påvirkning, ettersom strukturen er "flat" i organisasjonen og det er kort avstand mellom ansatt og leder. De ansatte i vår case-bedrift kan derfor påvirke mye mer enn de ansatte i større banker som DNB og Nordea kan⁵⁴. Videre trekker den ene respondenten frem at de ansatte kan oppleve at noen ganger kan de påvirke endringen og andre ganger ikke. Det er flere ansatte i hver avdeling, der noen synes endringen er helt perfekt og noen mener det helt motsatte. Hvor stor påvirkning de ansatte har på endringene, avhenger av hvor viktig endringene er for de ansatte sin arbeidshverdag⁵⁵. Lederne uttaler at ledelsen er relativt rigide på området rundt endringer⁵⁶. Selv om lederne fremstilte strukturen som flat, kan man i samsvar med teori diskutere om strukturen er så flat likevel. Selv om beslutningsmyndighet er desentralisert, blir ikke ansvarsområdene flyttet lengre ned i hierarkiet. Lederne ga uttrykk for at de har ansvaret for å formidle endringene videre fra ledelsen, og står dermed ansvarlig for å at endringer blir gjennomført i praksis. Det kan antas at de ansatte har variert grad av påvirkning, og dette kan ha en sammenheng med de ansattes mulighet for involvering. Dette bekrefter Jacobsens teori (2022) om at endringen kommer ovenfra og ned.

Med riktig struktur, opplæring, systemer og veiledere for å bygge på en godt kommunisert visjon, oppdager stadig flere bedrifter at de kan benytte seg av flere elementer for å forbedre organisasjonens ytelse. Ved hjelp av disse elementene, kan ledelsen mobilisere tusenvis av mennesker for å bidra til at de ansatte får handlingsrom når endringer skal iverksettes (Kotter, 2012, s. 119). Alle respondentene hevder at de ansatte har blitt påvirket på en positiv måte ved implementering av digital teknologi, men at det er forskjell på hvordan hver enkelt ansatt håndterer de store endringene. Samtidig mener den ene respondenten at en blir vant til de endringene som kommer, og ønsker gjerne flere endringer som kan gjøre arbeidshverdagen lettere⁵⁷. Videre tilføyer den ansatte at vedkommende blir påvirket i stor grad ettersom de benytter seg av de digitale verktøyene i hverdagen⁵⁸. Dette tyder på de ansatte opplever en viss grad av Empowerment, ettersom endringer i hovedsak iverksettes for å gjøre hverdagen enklere. Ansatte har større innflytelse på endringer når det påvirker arbeidshverdagen deres, men dette utelukkes i større grad ved andre anledninger.

⁵⁴ Leder 1

⁵⁵ Leder 2

⁵⁶ Leder 1

⁵⁷ Leder 2

⁵⁸ Ansatt

Når bedriften skal implementere Empowerment, vil det sett fra et ledelsesperspektiv kunne påvirke ansatte. Når en bedrift skal arbeide med Empowerment til de ansatte, vil det kunne være interessant å analysere potensielle hindringer. Neste del vil ta for seg strukturen til case-bedriften, og det vil undersøkes om struktur kan være en hindring for at ansatte ikke får makt til å handle i tråd med visjonen.

7.2 Struktur som hindring?

Selv om ledelsen har som intensjon å kommunisere visjonen på en vellykket måte og skape en viss grad av Empowerment hos de ansatte, kan det oppstå en del strukturelle hindringer som kan undergrave visjonen på flere måter. Dette kan gjøre levering av nye tjenester til kunder praktisk talt umulig (Kotter, 2012, s. 107). Kotter (2012) hevder det er tilfeller der organisatoriske ordninger undergraver visjonen ved å gjøre folk umyndiggjort (Kotter, 2012, s. 109). Sett fra et lederperspektiv i vår case-bedrift, kommer beslutninger om endringer i utgangspunktet fra ledelsen⁵⁹. Lederen trekker også frem at beslutninger om endringer, avhenger av behov og hvilke strategiske valg som blir tatt. Et eksempel på en digital endring som har påvirket rådgiverne, er rådgiverportalen som ble utformet for å skape en mer effektiv og lettere arbeidshverdag⁶⁰. Som tidligere nevnt antydes det at endringer kommer ovenfra og ned, noe som bekrefter teorien til Jacobsen (2022). På den ene siden kan det være en fordel dersom lønnsomhet og forbedring av systemer er i fokus, fordi det er en planlagt endring med klart budskap. Likevel kan det være en ulempe ettersom det vil kunne være vanskelig å ta hensyn til både bedriften og de ansatte sine ønsker, dersom involveringen av de ansatte uteblir.

Når strukturelle barrierer ikke fjernes i tide, er det en risiko for at ansatte blir frustrerte på hele endringsarbeidet. Hvis dette skulle skje, selv om en til slutt omorganiserer riktig, har en mistet energien hos de ansatte, som trengs for å gjøre visjonen til virkelighet. Kotter (2012) stilte spørsmålet: «Hvorfor skjer dette?». Noen ganger blir vi så vant til et grunnleggende organisasjonsdesign, kanskje fordi den har vært brukt i flere tiår og en ser seg blind for nye alternativer. Noen ganger har folk investert så mye i en struktur, når det gjelder personlig lojalitet og funksjonell kompetanse, at de er redde for potensielle karrierekonsekvenser. Grunnlaget for endring er dermed ikke alltid godt nok etablert (Kotter, 2012, s. 110). For å finne ut om struktur er en hindring i vår case-bedrift, ble lederne stilt spørsmål om organisasjonsstrukturen og hvordan den endres etter behov. Lederen formidlet at konsernledelsen er rett over dem, noe som de mener gjør

⁵⁹ Leder 2

⁶⁰ Leder 2

det til en flat struktur grunnet at beslutningsmyndigheten er nærliggende de ansatte. Som tidligere nevnt kan det tolkes som at strukturen ikke er så flat, siden fordelingen av ansvaret er fordelt mellom ledelsen og ikke til de ansatte.

På samme måte som samfunnet er i endring til enhver tid, er også bedriften det. Endringer skjer kontinuerlig i bedriften og skjer der det er mest hensiktsmessig⁶¹. I tillegg er det ulike avdelinger i organisasjonen med forskjellig ansvar. I løpet av de siste årene forteller respondenten at det har vært flere endringer innenfor IT-avdelingen. Innenfor denne bransjen er vår case-bedrift en av de eneste med IT-avdeling "in-house". Dette førte til oppbemanning av IT-kompetente i 2016, og nedbemanning av kundekonsulenter⁶². Videre stemmer dette med artikkelen om at bedriften skal oppbemanne og nedbemanne på samme tid (Lorentzen, 2016). Dette kan sees på som at bedriften er oppdatert på utviklingen i samfunnet, og gjør nødvendige tiltak der det er behov. Videre kan det tyde på at bedriften også har stor satsing på digitalisering, med fokus rettet mot effektivitet.

Basert på studiens datagrunnlag, kan det antas at strukturelle hindringer kan være en hindring til en viss grad, når det gjelder om ansatte har makt til å handle i tråd med visjonen. Bedriftens struktur og hvor beslutningsmyndigheten er plassert i bedriften, skaper en «blandet» struktur.

Påvirkningskraften til de ansatte varierer fra hver situasjon, og dette gjør at de kun føler seg «empowered» innimellom. Etter å ha studert de strukturelle hindringene, er det relevant å undersøke om også kunnskap kan være en hindring i ledelsens arbeid med Empowerment til de ansatte.

7.3 Kunnskap som hindring?

I dag ser man ofte problemer ved store omstrukturingsarbeid. Det blir gjerne gitt opplæring, men alltid ikke helt tilstrekkelig opplæring. Det kan være at det ikke er av riktig type eller det blir ikke gjort til rett tid. Folk forventes å endre vaner som er bygget opp over mange år ved hjelp av kortvarig opplæring. Gjennom opplæringen blir de tekniske ferdigheter innlært, mens de sosiale ferdighetene eller holdningene som trengs for å få de nye ordningene til å fungere, læres gjennom praksis. (Kotter, 2012, s. 112). Utfordringer knyttet til endringsprosesser er noe de fleste bedrifter opplever. Som tidligere nevnt, har case-bedriften en godt gjennomdiskutert endringsprosess der det i liten grad er utfordringer. Likevel skapes reaksjoner ved frykten for det ukjente, og her legges det fram at den yngre generasjonen tåler endringer bedre enn de eldre. Ingen av respondentene har opplevd

⁶¹ Leder 1

⁶² Leder 2

noen uoverensstemmelser med tanke på endringsprosessen innenfor digital teknologi. Flere respondenter har opplevd at det kan oppstå frustrasjon fra medarbeidere som ikke takler så godt alt det nye som skal læres, og dette er ofte fordi de ansatte synes det er krevende å avlære gammel kunnskap. Den ansatte har opplevd at frustrasjoner hos de ansatte kan oppstå når mye nytt innføres på en gang i systemet⁶³. Videre kan dette tyde på at både lederne og den ansatte opplever relasjoner knytter til endringer. Som tidligere nevnt kan dette ha en sammenheng med alder og hvor lenge ansatte har vært i bedriften.

Kotter (2012) ser ingen grunn til at organisasjoner bør bruke store summer på opplæring under forsøk på store endringer. Kotter tror at trening lett kan bli en maktløsende opplevelse hvis det implisitte budskapet er "ti stille og gjør det på denne måten", i stedet for "vi vil delegere flere, så vi tilbyr dette kurset for å hjelpe deg med dine nye ansvarsområder". Poenget er at noe opplæring kan være nødvendig på dette stadiet i en endringsprosess, men det må være riktig type opplæring. Å kaste penger på problemet er aldri en god idé, og det er heller ikke positivt å snakke ned folk (Kotter, 2012, s. 113). Case-bedriften vi har studert, har opplæring for ansatte samtidig som de har egne "superbrukere" som er spesielt gode på hvert sitt område. Dette er personer som er opplært til å kunne mer enn de andre og kan derfor hjelpe sine kollegaer⁶⁴. Respondentene bekrefter dermed at Kotters teori (2012) samsvarer med teori om opplæring. Dette kan tyde på at bedriften har gode tiltak, som gir både nødvendig og riktig opplæring. Videre vil valg av strategi være relevant å studere for å se i sammenheng med andre hindringer, samt arbeidet med Empowerment. Neste del vil ta for seg om strategivalg kan være en hindring for ansattes følelse av Empowerment.

7.4 Valg av strategi som hindring?

For å se nærmere på Empowerment og de ansattes muligheter til å handle i tråd med visjonen, vil det være fornuftig å se på strategi E og O. Dette for å se om det er en sammenheng mellom valg av strategi og Empowerment. Gjennom ulike konfigurasjoner og maktforhold i forskjellige bedrifter, mener Jacobsen (2022) at organisasjonene har ulik evne til å håndtere påkjenninger fra omgivelsene og at endringsstrategien må være riktig for akkurat den bedriften (Jacobsen, 2022, s.104). Det tas videre utgangspunkt i hvordan endringen skal gjennomføres ved implementering, og hvordan endringen innføres ved bruk av strategi. Ifølge Jacobsen (2022) bygger dette på om det benyttes strategi E eller strategi O, eller en hybrid av disse, og om endringen er planlagt. En hybrid versjon av Kotters teori om "8 faser i en vellykket endring", er en kombinasjon av strategi E og O.

⁶³ Ansatt

⁶⁴ Leder 2

Sett fra et lederperspektiv i vår case-bedrift kommer beslutninger om endringer i utgangspunktet fra ledelsen. Som tidligere nevnt påvirkes endringer og grad av handlingsrom ut ifra hva behovet er og ulike strategiske valg som blir tatt. Når ledelsen skal implementere digital teknologi som erstatter tidligere manuelle arbeidsoppgaver og prosesser, kan det virke som at ledelsen har fokus på formelle strukturer og systemer som er drevet fram av toppledelsen. Endringen kan sees på som planlagt, og dette er akkurat dette strategi E tar for seg (Jacobsen, 2022, s. 147). Strategi E innebærer i stor grad at en liten gruppe mennesker eller den formelle ledelsen som ser et behov for endring (Jacobsen, 2022, s. 147). Dette samsvarer med informasjonen vi fikk fra vår case-bedrift, der en av respondentene trakk frem at det bygges opp et behov for endring, hvor det videre blir utformet en strategi⁶⁵. Samtidig kan det tolkes at ledelsen ønsker å utvikle de menneskelige ressursene, ved å involvere ansatte der det er behov og der endringen påvirker arbeidshverdagen deres. Når ansatte får mulighet til å delta i endringsarbeidet, kalles det for strategi O (Jacobsen, 2022, s. 147). Strategi E har mer fokus på lønnsomhet og har dermed et mer økonomisk perspektiv, noe som kan gjøre det utfordrende for å ta hensyn til de menneskelige ressursene. Strategi O har i motsetning større fokus på utviklingen av det menneskelige i bedriften. Strategiene har to ulike perspektiv, og opererer nærmest som to motsetninger. Basert på informasjon som er presentert over, antyder vi at bedriften har en hybrid av strategi E og strategi O, ettersom vi ser igjen flere elementer fra begge strategiene når informasjon angående endringsprosessen har blitt presentert. Derfor vil en kombinasjon av dem gi et bredere perspektiv, og ta for seg flere viktige elementer. Ved å kombinere strategi E og O, vil bedriftens og den ansattes ønsker være mer i samsvar. I vår case-bedrift er det trukket inn elementer fra begge strategiene, hvor ledelsen må utfylle lederstilen som kreves ved hver strategi. Dette kan være utfordrende for en leder, ettersom det må tas hensyn til aspekter.

Flere organisasjoner benytter seg av strategi E, der hierarkisk maktbruk har en dominerende påvirkning på endringer. Strategi E har i de fleste tilfeller vellykkede resultater, og opplever i mindre grad mislykkede resultater, selv om strategien ikke er like aktuell for alle bedrifter eller ikke alltid fungerer i alle sammenhenger. Disse tilfellene gjelder også ved strategi O. Dermed kan begge strategiene være hensiktsmessige og pålitelige, men dette avhenger i stor grad av situasjonen og forutsetningene (Jacobsen, 2022, s. 175-176). Hovedfokuset til vår case-bedrift er å gjøre arbeidshverdagen både lettere og mer effektiv når det skal implementeres ny digital teknologi i bedriften. Det kan antas at implementeringen av digital teknologi påvirker både bedriftens økonomi og ansattes Empowerment. Basert på innhentet primærdata, kan det oppleves som at bedriften blir

⁶⁵ Leder 2

påvirket ut ifra hvilken strategi, struktur og hvordan beslutningsmyndigheten fungerer i bedriften. Videre blir det antydnet at fokuset til bedriften er rettet mot det økonomiske og menneskelige, grunnet ledelsen sin satsing på å øke lønnsomheten og utvikle de menneskelige ressursene. Utviklingen av de menneskelige ressursene kan bidra til at rådgiverne får større kapasitet til å bygge relasjoner med nye kunder, samtidig som relasjoner mellom eksisterende kunder opprettholdes. Tidligere antydnet vi med at bedriften har en hybrid strategi som består av både strategi E og strategi O, ettersom bedriften berøres av flere elementer innenfor begge strategiene.

7.5 Oppsummering

Basert på datagrunnlaget viser det at fra ledelses- og ansattperspektiv oppleves det i både stor og liten grad Empowerment, ut fra hvor stor påvirkning endringene har på de ansattes arbeidshverdag. Ifølge Kotter (2012) bygger det å styrke mennesker til å gjennomføre endring blant annet på at ledelsen formidler en fornuftig visjon til de ansatte, og gjør strukturer compatible med visjonen. Videre blir det også gitt den opplæringen som ansatte har behov for (Kotter, 2012, s. 119). Alle respondentene opplever strukturen som flat med desentralisert beslutningsmyndighet. Videre kan det virke som at strukturen kan være en potensiell hindring, og dette bekrefter Kotter (2012) at kan være en hindring. Kunnskap blir ikke sett på som en hindring som skaper ledelsesutfordringer knyttet til Empowerment, og dette er motstridende med Kotters teori (2012) som ser på dette som en hindring. På bakgrunn av informasjonen som er hentet inn, kan vi antyde at case-bedriften har en hybrid strategi som tar for seg både strategi E og strategi O. Ifølge Kotter (2012) kan en hybrid av disse strategiene være med på å gjøre de åtte stegene i endringsprosessen vellykket.

8. Konklusjon

Hensikten med studien var å gi forståelse for hvilke ledelsesutfordringer en bedrift kan møte i en endringsprosess når digital teknologi skal implementeres. Vi har fått innsikt i hvordan lederne jobber med implementering av digital teknologi gjennom en enkeltcasestudie med individuelle intervjuer, fokusgruppeintervju og sekundærdata. Hovedproblemstillingen vi har studert er følgende:

Hvilke utfordringer møter ledelsen i Sparebanken Vest ved implementering av digital teknologi som erstatter tidligere manuelle arbeidsoppgaver og prosesser?

Gjennom datagrunnlaget vårt og relevant teori om endringsledelse og digitalisering med særlig fokus på implementering av digital teknologi, har vi forsøkt å belyse ledelsesutfordringer knyttet til dette. For å besvare hovedproblemstillingen på en utfyllende måte, har vi formulert tre forskningsspørsmål som skal veilede oss mer i dybden innenfor relevante områder innenfor hovedproblemstillingen. I første kapittel av analysen ønsket vi å belyse hvilke forhold respondentene har til begrepet digital teknologi, bakgrunnen på hvorfor bedriften jobber med digitalisering, og hvilke begrensninger den ytre konteksten kan ha på bedriften. Et interessant funn ved denne delen var at verken lederne eller den ansatte hadde en tydelig forståelse av begrepet digital teknologi. I kapittel 4 blir de viktigste elementene innenfor begrepet lagt fram, men svarene fra intervjuene var relativt begrenset. Et annet funn handler om hva som driver ledelsen til å implementere digital teknologi, hvor lederne i korte trekk la frem økt lønnsomhet og en mer effektiv arbeidshverdag. En enklere arbeidshverdag var derimot svaret vi fikk fra den ansatte da vi spurte det samme spørsmålet. Dette ble også poengtert fra lederne, men i noe mindre grad. Den ansattes oppfatning dreide seg dermed mer om de ansattes positive påvirkning av implementeringen, mens ledernes perspektiv tok for seg hovedsakelig bedriftens økonomiske resultat.

I andre kapittel av analysen tar vi for oss forskningsspørsmål 1: *“Hvordan jobber bedriften med implementering av digital teknologi som automatiserer arbeidsoppgaver i praksis?”*. Her ble det presentert hvordan lederne og ansatte har blitt påvirket av implementeringen, hvor det ble lagt vekt på den store påvirkningen det har hatt på de ansattes hverdag. I forbindelse med endringsprosessen, har ledelsen fått et nytt ansvar når det gjelder å sikre en vellykket endringsprosess. Det har skjedd store endringer i de ansattes arbeidshverdag, og dette har skapt utfordringer som ledelsen har blitt nødt til å håndtere. Arbeidstilsynet hevder at det er arbeidsgiver sitt ansvar å gi arbeidstakerne tilstrekkelig opplæring. Det ble uttrykt at case-bedriften gjennomfører opplæring via teams, internt på kontorene og gjennom digitale verktøy. Både rådgiverportal og superbruker blir trukket fram som digitale verktøy/tiltak som er iverksatt for å jobbe mot en vellykket implementering. Dette er verktøy

som har blitt etablert fordi det har oppstått et behov. Alle respondentene uttrykker at de opplever implementeringen som positiv, noe som kan tyde på at bedriften jobber aktivt med implementeringen av digital teknologi.

Videre ble forskningsspørsmål 2 studert nærmere: *“Hvordan jobber ledelsen med å formidle bedriftens visjon om digitalisering av arbeidsprosesser rettet mot de ansatte?”*. I dette kapitlet tok vi for oss hvordan bedriften jobber med formidling av visjon om digitalisering av arbeidsoppgaver. Et av funnene var at formidling av visjonen samsvarer med teori fra Kotter (2012), noe som betyr at formidlingen av visjonen blir gjennomført på en god måte (Kotter, 2012, s. 89). Dette skjer på grunnlag av at ledelsen jobber aktivt med å kommunisere visjonen effektivt gjennom flere kanaler. Et annet funn danner grunnlag for å hevde at ansatte tilegner seg riktig og nødvendig informasjon om visjonen til en viss grad. Ettersom kommunikasjonen ikke fungerer godt nok ved alle formidlingskanalen, gjør dette at forståelsen av visjonen kan bli uklar. Kotters teori (2012) om at ledelsen handler i tråd med visjonen, kan bekreftes i praksis gjennom at ledelsen går foran som et godt eksempel. Videre er det viktig at informasjonen ved formidlingskanalene er relevante.

I siste kapittel av analysedelen tar vi for oss forskningsspørsmål 3: *“Hvordan blir Empowerment av de ansatte benyttet som et hjelpemiddel innenfor implementering?”*. Et interessant funn innenfor Empowerment, var at lederne og ansatte opplever i variert grad makt til å handle i tråd med visjonen. Hvor mye de ansatte får bidra kommer noen ganger an på hvor stor påvirkning endringene har på de ansattes arbeidshverdag. Hos alle respondentene blir beslutningsmyndigheten forklart som desentralisert med en flat struktur. Struktur anses som en hindring som kan oppstå, men likevel ansees ikke kunnskap som en hindring innenfor Empowerment. Vi konkluderer med at på grunnlag av datamateriale som er hentet inn, blir det gitt den opplæringen som ansatte har behov for (Kotter, 2012, s. 119). Videre kan vi konkludere med at case-bedriften benytter seg av både strategi E og strategi O. En kombinasjon av disse kalles for hybrid strategi og ifølge Kotter (2012) kan dette være med på å gjøre de åtte stegene i endringsprosessen vellykket. Samtidig kan det oppstå utfordringer ved å benytte begge strategiene, fordi lederne må forholde seg til flere aspekter.

Avslutningsvis vil vi konkludere hvilke utfordringer ledelsen i Sparebanken Vest møter når digital teknologi som erstatter tidligere manuelle arbeidsoppgaver og prosesser blir erstattet.

Endringsprosessen har skapt store endringer for både lederne og de ansatte, og dette har krevd en omstilling. Kotter (2012) hevder at i vellykket endringsprosess er det åtte sentrale faser. Dersom en mislykkes i en av fasene, eller hopper over en fase, kan dette ødelegge for suksess (Kotter, 2012, s.

22). I denne studien ble steg 3 nevnt i korte trekk, men hovedfokus var rettet mot steg 4 og 5. Dette gir en svakhet i studien, som begrenser oss til å konkludere om det har vært en vellykket endringsprosess ettersom endringsprosessen består av åtte steg. Jacobsen (2022) påstår likevel at alle stegene ikke trenger å være oppfylt for at en endringsprosess skal være vellykket. På bakgrunn av innhentet datamateriale og analysekapitlene, vil vi dermed konkludere med at ledelsen har møtt flere utfordringer i forbindelse med implementeringen av digital teknologi som erstatter tidligere manuelle arbeidsoppgaver og prosesser.

8.1 Studiens begrensninger og forslag til videre forskning

Denne studien har tatt for seg digital teknologi, og hvordan implementeringen av teknologien har skapt utfordringen for ledelsen i bedriften. Fokusområdet har vært på digital teknologi som erstatter tidligere manuelle arbeidsoppgaver og prosesser, noe som er veldig aktuelt i dagens næringsliv. Identifisering av disse utfordringene vil kunne belyse hva som fungerer godt, og hva som krever justeringen for veien videre. Når utfordringer blir løftet fram, vil det med større sannsynlighet bli iverksatt tiltak for å rette opp i det som ikke fungerer. Dette er også nyttig informasjon når det skal gjøres en vurdering om en eventuell utvidelse av implementeringen av digital teknologi for de tidligere manuelle prosessene/oppgavene.

Besvarelsen bygger på primærdata fra intervjuene, og tilgjengelig sekundærdata. Ved å gjennomføre intervjuer, fikk vi muligheten til å spørre relevante personer i Sparebanken Vest om spørsmål tilknyttet vårt fokusområde ved denne studien. Forskningsdesignet vi valgte gjorde det mulig å gå i dybden innenfor temaet, men samtidig skapte det et begrenset utvalg som reduserer troverdigheten av svarene. Av hensyn til tid og omfang, begrenset vi oss til å kontakte to ledere og én ansatt. Ettersom utvalget var begrenset til kun tre respondenter, blir troverdigheten ved funnene redusert. Hadde tidsperioden for oppgaven strukket seg over lengre tid, hadde det vært mulig å følge endringsprosessen til bedriften over en lengre periode. Prosessuelle casestudier strekker seg over et lengre tidsrom, og har den hensikt å forstå hvorfor noe skjedde (Jacobsen, 2023, s. 107). Ved å intervju respondentene i ulike faser av endringsprosessen, kunne vi skapt en større forståelse for hvilke utfordringer som har oppstått og hvordan bedriften jobber med å løse disse problemene.

Funnene fra studiene vil kunne være tilknyttet strukturen hos case-bedriften, og dette gjør at alle funnene ikke er generaliserbare. Innenfor banksektoren finnes det både store og små bedrifter, men ikke struktur og organisering. Dette gjør det nærliggende å anta at resultatet hadde vært annerledes dersom en hadde studert en vesentlig annerledes bedrift innenfor sektoren. Funnenes overførbarhet

er derfor begrenset til bedrifter som ligner case-bedriften. Som tidligere nevnt, fungerer enkeltcase-studier best til å gjennomføre teoretisk generalisering (Jacobsen, 2022, s. 106). Vi har dermed ikke hatt muligheten til å reflektere rundt nye teorier og antakelser, fordi studien er begrenset i bredden.

Ønsket vårt er at studien kan benyttes som et supplement i kombinasjon med annen tilgjengelig sekundærdata om emnet. Basert på refleksjon i etterkant av å ha gjennomført studien, tenker vi at det hadde vært spennende og studere ledelsen gjennom flere faser dersom vi hadde hatt muligheten. På denne måten ville vi fått en større innsikt i hva som skaper utfordringer, og hvordan bedriften jobber for å løse dem. I tillegg tenker vi at validiteten til studien hadde blitt styrket dersom vi hadde utvidet utvalget, men også dette ble begrenset på grunn av kort tidsperiode for studien. Vi håper likevel at studien kan være til interesse for andre, og at den kan bidra til å øke synligheten rundt temaet.

9. Litteraturliste

- Andersen, H. (2020). *Kostnadseffektivisering til de norske bankene kan forklares med automatisering og digitalisering*. Hentet 19. februar 2024 fra https://www.norges-bank.no/contentassets/6a53b8ae141c4829b2ae76322f2f029d/sm_2020-9-andersen.pdf?v=09112020131531
- Arbeidstilsynet. (u. å.). *Generelle krav til opplæring*. Hentet 15. april 2024 fra <https://www.arbeidstilsynet.no/arbeidsforhold/generelle-krav-til-opplaring/>
- Dalland, O. (2017). *Metode og oppgaveskriving* (6. utg.). Gyldendal akademisk.
- Depui-Bakke, S. (2023, 8. september). *Digital livsglede for eldre*. Hentet 8. mai 2024 fra <https://www.digi.no/artikler/debatt-digital-livsglede-for-eldre/536436>
- Dictionary. (u. å.). *In-house*. Hentet 3. mai 2024 fra <https://dictionary.cambridge.org/no/ordbok/learner-english/in-house>
- Dvergsdal, H. (2021, 01. desember). *Digitalisering*. Hentet 19. februar 2024 fra <https://snl.no/digitalisering>
- Eriksen, S., Å. (2023, 02. februar). *Norske banker vil bestå også i 2030*. Finansfokus. Hentet 2. februar 2024 fra <https://www.finansfokus.no/2023/02/03/norske-banker-vil-besta-også-i-2030/>
- Finans Norge. (u. å. a). *Om Finans Norge*. Hentet 26. april 2024 fra <https://www.finansnorge.no/om-finans-norge/>
- Finans Norge. (u. å. b). *Digitalisering*. Hentet 2. februar 2024 fra <https://www.finansnorge.no/tema/digitalisering/>
- Finanstilsynet. (2022, 11. november). *Bank og finans*. Finanstilsynet. Hentet 07. februar 2024 fra <https://www.finanstilsynet.no/forbrukerinformasjon/bank-og-finans/>
- Genus. (u. å.). *Bank og finans*. Hentet 2. mai 2024 fra <https://genus.co/no/bransje/bank-og-finans>
- Gravdahl, J. T., (2021, 10. juni). *Automatisering*. Store Norske Leksikon. Hentet 13. mars 2024 fra <https://snl.no/automatisering>
- Gripsrud, G., Silkoset, R., & Olsson, U. H. (2010). *Metode og dataanalyse : beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP* (2. utg. ed.). Høyskoleforlaget.
- Grønmo, S. (2020). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Heggernes, T. A. (2020). *Digital forretningsforståelse (fra store data til små biter)* (3. utg.). Fagbokforlaget.

- HVL. (2021, 22. desember 22). *Retningslinjer for behandling av personopplysninger og helseforskningsdata*. HVL.no. Hentet 19. februar 2024 fra <https://www.hvl.no/forskning/forskingsetikk/retningslinjer/>
- Iden, J., Danilova, K. B. & Osmundsen, K. S. (2022). *Digitaliseringsledelse*. Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2022). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3. utg.). Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2023) *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg.). Cappelen Damm akademisk.
- Kamsvåg, P. F. (u. å.). *Teknologi i arbeid*. Hentet 8. Mai 2024 fra <https://www.sintef.no/ekspertise/digital/teknologiledelse/teknologi-i-arbeid/>
- Kotter, J. P. (1995). *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Business Review, March/April.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lorentzen, M. (2016, 2. februar). *Landets tredje største sparebank kutter 100 årsverk: – En digitalisering vi ikke har sett maken til*. Hentet 19. februar 2024 fra <https://e24.no/boers-ogfinans/i/bKlrb3/landets-tredje-stoerste-sparebank-kutter-100-aarsverk-en-digitalisering-vi-ikke-har-sett-maken-til>
- Lovdata. (2023, 17. oktober). *Lov om finansforetak og finanskonsern (finansforetaksloven)*. Hentet 2. mai 2024 fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2015-04-10-17>
- Meah, J. (2024, 19. januar). *Den digitale revolusjonen for banksektoren: Utforsk fremtiden for finans*. Hentet 22. februar 2024 fra <https://www.techopedia.com/no/den-digitale-revolusjonen-for-banksektoren>
- Meinich, P. & Munthe, P. (2023, 20. juli). *Bank*. Store Norske Leksikon. Hentet 2. februar 2024 fra <https://snl.no/bank>.
- Norges Bank. (u. å.) *Lover og regelverk*. Hentet 2. mai 2024 fra <https://www.norges-bank.no/tema/Om-Norges-Bank/samfunnsoppdrag/Lover-regelverk/>
- Regjeringen (2014, 06. desember). *Digitalisering i offentlig sektor*. Hentet 5. mars 2024 fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/statlig-forvaltning/it-politikk/digitaliseringen-i-offentlig-sektor/id2340245/>
- Regjeringen. (2020, 29. januar). *Banker og kredittforetak*. Hentet 2. mai 2024 fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/okonomi-og-budsjett/finansmarkedene/bank/id2353822/>
- Regjeringen. (2022). *Meld. St. 12 (2021-2022)*. Hentet 12. april 2024 fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-12-20212022/id2909342/?ch=4>

- Regjeringen. (2023, 15. desember). *Innspill til ny nasjonal digitaliseringsstrategi*. Hentet 29. april 2024: <https://www.regjeringen.no/no/tema/statlig-forvaltning/it-politikk/ny-nasjonal-digitaliseringsstrategi/innspill-til-ny-nasjonal-digitaliseringsstrategi/id2982896/>
- Regjeringen. (u. å.). *Ny nasjonal digitaliseringsstrategi*. Hentet 02. februar 2024 fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/statlig-forvaltning/it-politikk/ny-nasjonal-digitaliseringsstrategi/id2982892/>
- Rossen, E., Dvergsdal, H., Hannemyr, G., & Busch, P. A. (2023, 02. oktober). *Datamaskinens historie*. Hentet 19. februar 2024 fra https://snl.no/datamaskinens_historie
- Sander K. (2023, 23. september). *Digital teknologi (IKT-teknologi) - kjennetegn og muligheter*. Hentet 27. april 2024 fra <https://estudie.no/digital-teknologi/>
- Sander K. (2024, 13. februar). *Forskningsdesign*. Hentet 29. april 2024 <https://estudie.no/hva-er-forskningsdesign/>
- Scrive (u. å.). *Digitalisering*. Hentet 26. april 2024 fra <https://www.scrive.com/no/digitalisering>
- Sparebanken Vest. (2021). *Årsrapport 2021*. Sparebanken Vest. https://edge.sitecorecloud.io/sparebanken6a2b-spvno-production-d324/media/Investor-relations/IR-dokumenter/Finansiell-info/2021/%C3%85rsrapport-norsk-og-eng/Aarsrapport_2021_NO.pdf
- Sparebanken Vest. (u. å. a). *Prinsipper for samfunnsansvar*. Hentet 19. februar 2024 fra <https://www.spv.no/-/media/Digitalt-Salg/Om-oss/B%C3%A6rekriftsbibliotek/Prinsipper-for-samfunnsansvar.pdf>
- Sparebanken Vest. (u. å. b). *Jobb og karriere*. Hentet 26. april 2024 fra <https://www.spv.no/om-oss/jobb>
- Språkrådet. (2018, 4. juni). *Empowerment*. Hentet 02.03.2024 fra <https://www.sprakradet.no/svardatabase/sporsmal-og-svar/empowerment/>
- Svarstad J. (2023, 13. juni). *Hjemmekontor: kontorene står tomme etter korona. Bare 15% møter opp hver dag*. Hentet 08. februar 2024 fra <https://www.khrono.no/kontorene-star-tomme-etter-korona-bare-15-prosent-moter-opp-hver-dag/787797>
- Øino, C. T. (u. å.). *Hva er et CRM-system og hva betyr det?* Hentet 3. mai 2024 fra <https://24sevenoffice.com/no/artikler/hva-er-et-crm-system>

Figur- og tabelliste

Figur 1 - Organisasjonskart for Sparebanken Vest

Se side 4

Figur 2 - Kotter sine 8 steg for endring

Se side 8

Tabell 1 - Skjematisk oversikt over studiens datagrunnlag

Se side 22-23

Vedlegg

Vedlegg 1 - Intervjuguide til ledere

Lagt ved som eksternt vedlegg i Wiseflow. PDF på 4 sider

Vedlegg 2 - Intervjuguide for ansatte

Lagt ved som eksternt vedlegg i Wiseflow. PDF på 3 sider

Vedlegg 3 - Informasjonsskriv

Lagt ved som eksternt vedlegg i Wiseflow. PDF på 4 sider

Vedlegg 4 - Meldeskjema for behandling av personopplysninger

Lagt ved som eksternt vedlegg i Wiseflow. PDF på 1 sider