



UNIVERSITETET I AGDER

# Hvordan påvirker digitalisering effektive endringsprosesser?

En kvalitativ studie i banksektoren.

MÅRTEN JACOBSEN

FREDRIK SØDERSTRØM

RENATE BORLAUG INGEBRIGTSEN

VEILEDER

Trond Randøy

**Handelshøyskolen ved UIA, 2017**

Institutt for Strategi og ledelse



**“Hvordan påvirker digitalisering effektivt endringsprosesser? Et kvalitativt studie i banksektoren”**



Bilde 1: bilde er hentet fra: [ditt-lederskap.no](http://ditt-lederskap.no) - WordPress.com

**RAPPORT FRA 8. SEMESTERS PROSJEKT VÅREN 2017****Emne:** ORG 954 Master i Teknologiledelse**Tittel:** Hvordan påvirker digitalisering effektivt endringsprosesser? Et kvalitativt studie i banksektoren.**Prosjektgruppe:****Tilgjengelighet:** Åpen**Gruppetakere:**

Fredrik Søderstrøm

Mårten Jacobsen

Renate Ingebrigtsen Borlaug

**Hovedveileder:** Trond Randøy**Sammendrag:**

Flere norske og skandinaviske banker har de siste årene lansert nye produkter for betalingstjenester hvor fellesnevner er forenklet betaling over mobiltelefon. DNB utviklet tjenesten Vipps som på relativt kort tid ble markedsledende med klar margin, og i 2017 er markedet konsolidert ved at 107 selvstendige banker har slått seg sammen om Vipps gjennom et felles eid selskap hvor DNB er majoritetseier. Denne suksessen er et resultat av at de blant annet har klart å tilpasse seg en ny konkurransesituasjon. Vi har undersøkt hva som har påvirket en suksessfull endringsprosess hos DNB og hvilke faktorer som fremstår som viktige. Vi har tatt utgangspunkt i kjent teori som John P. Kotters 8-steps modell og Dag Ingvar Jacobsen sin E- og O-strategi og samlet empiri gjennom intervjuer. Videre har vi utført en analyse hvor vi veksler mellom empiri og teori. Studien viser at endring ikke lenger er en A til Å prosess, hvor man starter med endringer først når det er behov. Da kan det være for sent. Normalsituasjonen er at banken er forberedt, med en klar situasjonsforståelse, kompetente medarbeidere, en godt forankret og endringsvillig kultur samt en fleksibel organisasjon som kan tilpasse seg løpende endringer. Vår anbefaling er dermed at organisasjoner påvirket av det digitale skiftet må forberede organisasjonen på et tidlig tidspunkt, selv om man ikke på nåværende tidspunkt kjenner morgendagens konkurranse og hverken hvordan, når eller av hvem de vil bli angrepet.

## FORORD

Da er vi kommet til veis ende med 4 år ved Handelshøyskolen i Agder og EMBA studiet. Vi har vært tre stykker fra Bergen som har reist til samlingene i Kristiansand. Det har vært et fint avbrekk fra jobb og familielivet ellers i Bergen, hvor man stadig har fått et interessant og faglig påfyll i våre verktøykasser. Vi har mange ganger vært enig om at a-ha opplevelsene ved deling av erfaringer mellom forelesere og andre studenter ofte skapte de virkelig gode diskusjonene og derpå lange tankevandringer. Vi har blitt kjent med mange nye mennesker med en felles interesse innenfor ledelsesfaget og har knyttet nye bånd med personer som kommer fra andre bransjer.

## INNHALDSFORTEGNELSE

<b>1 Innledning</b>	<b>6</b>
<b>2 Teori</b>	<b>7</b>
2.1 Endringens drivkrefter	7
2.1.1 Planlagt endring - intensjoner som drivkraft	8
2.1.2 Endring som livssykluser - vekst som drivkraft	9
2.1.3 Endring som evolusjon	13
2.1.4 Endring som dialektisk prosess - interessekonflikt som drivkraft	15
2.1.5 Endring som anarki - tilfeldigheter som drivkraft	17
2.1.6 Ytre og indre drivkrefter	17
2.2 Endringsstrategier	19
2.2.1 E Strategi	20
2.2.2 O Strategi	22
2.3 John P. Kotter 8 Steps endringsmodell	25
<b>3 Metode</b>	<b>33</b>
3.1 Kvalitativ metode	33
3.1.1 Generalisering, troverdighet og bekreftbarhet	34
3.1.2 Valg av respondenter	35
3.1.3 Hvem består utvalget av	36
3.1.4 Gjennomføring av intervjuene	36
3.1.5 Tekstanalyse og koding	37
<b>4 Resultat</b>	<b>39</b>
4.1 Kategori Situasjonsforståelse	39
4.2 Kategori Organisering/tilpasning	40
4.3 Kategori Kompetanse	41
4.4 Kategori Kultur	42
4.5 Kategori Strategi	43
4.6 Kategori Drivkrefter	44
4.7 Kategori Motivasjon	45

4.8 Viktige faktorer og sammenheng	46
<b>5 Drøfting</b>	<b>47</b>
5.1 Del 1 Drøfting av “motoren” for endring	47
5.2 Del 2 Drøfting av “rammen” for endring	49
5.3 Del 3 Drøfting av “veien” videre.	50
<b>6 Konklusjon</b>	<b>51</b>
<b>7 Referanser</b>	<b>53</b>
<b>8 Vedlegg</b>	<b>55</b>
8.1 Intervjuguide	55
8.2 Forespørsel om intervju	57

## 1 Innledning

*A “perfect storm” is disrupting traditional financial services and payments in particular*  
(Mounaim Cortet, Tom Rijks, Shikko Nijland, 2016)

Sitatet over er hentet fra en publikasjon som i detalj beskriver hvilke utfordringer europeiske finansmarkeder står overfor. Europeiske og norske privatbanker befinner seg i en tid hvor deres forretningsmodell blir utfordret fra flere hold. Teknologi åpner for at nye aktører kan utvikle produkter som disrupter bankenes verdikjede, og innføringen av EU-direktivet PSD2 i 2018 vil ytterligere utfordre etablerte finanstjenester gjennom å åpne for at tredjeparter kan få tilgang til tradisjonelt sett lukket kontoinformasjon (Finans Norge: 2017). Europeiske og norske banker blir tvunget til å gå gjennom store endringsprosesser for å tilpasse seg den nye situasjonen.

Vi har valgt å kalle situasjonen for det digitale skiftet. Flere norske og skandinaviske banker har de siste årene lansert nye produkter for betalingstjenester hvor fellesnevner er forenklet betaling over mobiltelefon. DNB utviklet tjenesten Vipps som på relativt kort tid ble markedsledende med klar margin, og i 2017 er markedet konsolidert ved at 107 selvstendige banker har slått seg sammen om Vipps gjennom et felles eid selskap hvor DNB er majoritetseier. Med dette mener vi at DNB vant konkurransen om den mobile betalingsplattform i Norge, selv om vi ikke kjenner detaljene i avtalen bankene mellom.

I denne avhandlingen undersøker vi hvordan det digitale skiftet påvirker endringsprosesser hos kundeservice i DNB, og hvilke faktorer som fremstår som viktige i endringsprosessen. Vi tar for oss to problemstillinger:

1. Hvordan påvirker det digitale skiftet endringsprosesser i en organisasjon med suksess?
2. Hvilke faktorer fremstår som viktige i endringsprosessen?

Gjennom kvalitative intervjuer av mellomledere i DNB kundesenter tar vi for oss tre av i alt ni avdelingsledere ansvarlige for nasjonalt kundesenter for privatbank. Studien er gjennomført kvalitativt, med delvis strukturerte intervjuer, med både induktiv og deduktive elementer.

## 2 Teori

I dette kapitlet tar vi for oss det som vi mener er relevant endringsledelse teori innenfor den digitale endringsprosessen banknæringen står over. Vi skal her se nærmere på endringsteorien til Van de Ven Poole, John. P. Kotters og Dag Ingvar Jacobsens teorier.

### 2.1 Endringens drivkrefter

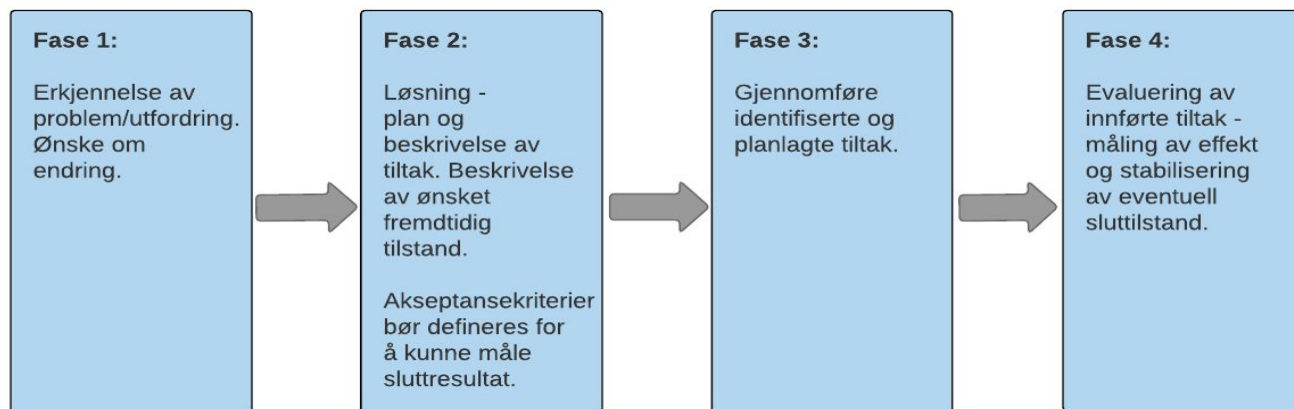
Endring oppstår ofte av hvordan samfunnet utvikler seg og hva sluttbrukerne etterspør. Mye av endringen norske bedrifter går igjennom nå er basert på robotisering og automatisering av dagens arbeidsprosesser som følge av konkurranse og markedskrav om økt effektivisering. Ifølge en artikkel skrevet av Andrew van de Ven og Marshall Scott Pool (1995) er det fire motorer som driver endring:

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



### 2.1.1 Planlagt endring - intensjoner som drivkraft

I følge Jacobsen oppstår endringer innen denne kategorien grunnet identifiserte problemer eller utfordringer. Endringene blir et svar på problemene og svaret skal kunne måles opp mot identifiserte kriterier som en del av et sluttresultat. Jacobsen illustrerer planlagt endring i henhold til Figur 1.



Figur 1 Sentrale faser i en planlagt endringsprosess.

I fase 1 erkjenner man at man har et problem, eller at noe ikke fungerer tilfredsstillende. Dette kan være for eksempel lavere topplinje enn forventet, for dårlig bruttomargin eller sviktende markedsandeler. I denne fasen legges det ned et grundig arbeid i å analysere situasjonen og innhente fakta. Avhengig av problemets alvorlighetsgrad vil det være forskjellig behov for innsats i denne fasen. Er utfordringene strukturelle og kompliserte kan det være behov for ekstern hjelp til å forstå informasjonen og gjerne identifisere hvor skoen egentlig trykker. Ved innhenting av ekstern ekspertise er det også svært vanlig å få hjelp til den neste fasen, løsningen.

Fase 2 består av foreslåtte løsninger med en konkret og målbar slutttilstand. Det bør utarbeides akseptansekriterier slik at man kan måle resultatene opp mot opprinnelige forventninger.

Fase 3 er planlegging og gjennomføring. Ressursplan, tidsplan og faktisk gjennomføring av endringsprosjektet. Del-leveranser bør hele tiden måles opp mot akseptanskriterier for å kunne eventuelt justere retning underveis.

Fase 4 er evaluering av oppnådd sluttresultat. Dette kan ofte ikke ses direkte og må gjerne ses over tid. Det kan dreie seg om salgstall, kundelojalitet eller om marginer blir bedret.

Jacobsen viser til en studie av Whittington og Pettigrew (1999), hvor det fremkommer at mange bedrifter er misfornøyde med egen evne til å gjennomføre planlagte endringer, selv om resultatet også viser at endringer faktisk har funnet sted. Samtidig viser Jacobsen til en studie av O'Reilly & Tushman (2008) som viser at mange organisasjoner ikke klarer omstillingen og "dør ut", selv med betydelig innsats. Han konkluderer med dette at man ikke alltid kan ha et perspektiv hvor man skal planlegge seg til en endring.

PSD2 er et varslet og kjent direktiv man må anta at alle privatbanker i Norge forholder seg til. Banknæringen må, hvis intensjonen er å være i samsvar med direktivet, måtte gå gjennom en planlagt endring for å imøtekomme dette. Bankene har også mulighet til å ta strategiske valg om hvordan de vil forholde seg til både trusler og muligheter direktivet medfører. På en annen side kan det være vanskelig å identifisere hvilken effekt direktivet får på verdikjeden i form av ny konkurranse, og at man dermed kanskje må planlegge for det ukjente.

### **2.1.2 Endring som livssykluser - vekst som drivkraft**

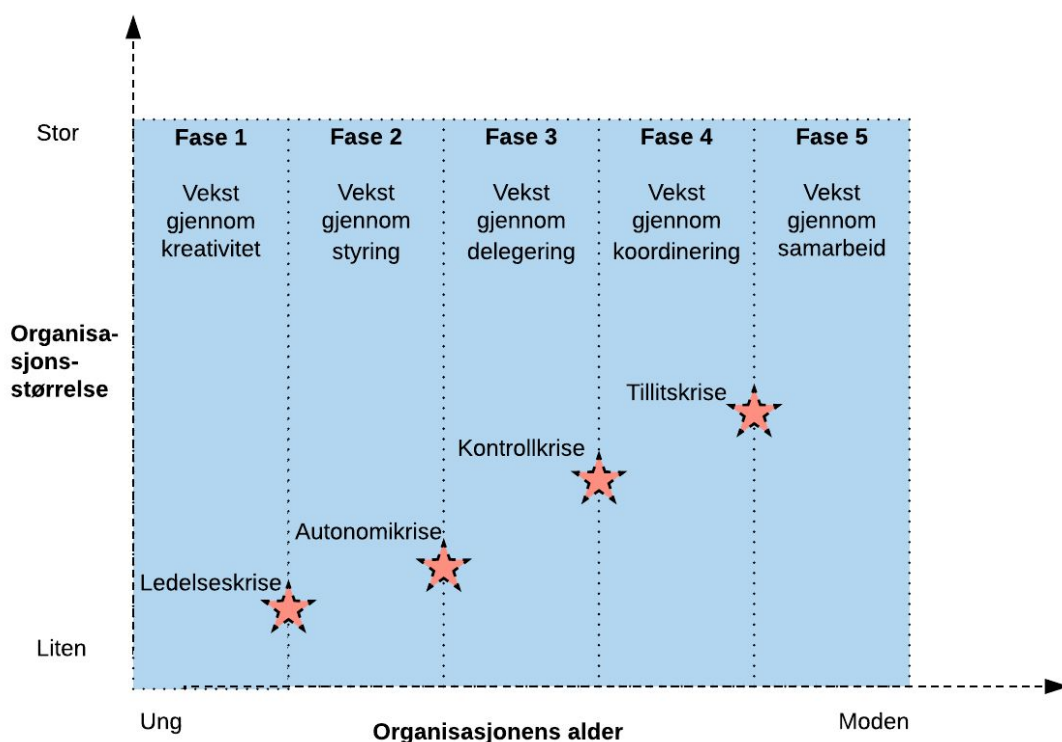
I dette perspektivet legges det vekt på at organisasjoner endrer seg i et fast mønster. Fra den spede start eller fødsel vil "bevege seg fra utgangspunktet til sin endelige form" (Van de Ven &

Poole, 1995). Her er essensen at alle organisasjoner, gjennom sin vekst, går gjennom et sett med definerbare faser. Vi finner også støtte på dette synet hos Henry Mintzberg (1979), som påpeker at alle bedrifter, fra sin oppstart, begynner med en enkel og lite formalisert organisasjonsstruktur. De ansatte må kanskje utføre flere og sammensatte oppgaver enn i større organisasjoner. Mer ansvar vil hvile på den enkelte ansatte. Når bedriften vokser vil det etterhvert bli behov for å fordele ansvar og arbeidsoppgaver. Administrative systemer må på plass for å holde orden og oversikt. Ytterligere vekst kan kreve at det defineres formelle arbeidsprosesser og styringsverktøy, og bedriften beveger seg mer og mer inn i en byråkratisk fase. Videre vekst kan kreve endring til divisjonalisering og organisering i matrise. Matriseorganisering vil for større organisasjoner være en effektiv metode for å ivareta eksempelvis fagansvar på tvers av divisjoner eller regioner. Horisontalt orienterte fagavdelinger vil ivareta felles forståelse, prosedyrer og prosesser i de forskjellige vertikale divisjonene som ellers står i fare for å utvikle disse i forskjellige retninger.

Larry Greiner (1972/1988) viser til sin vekstmodell hvor alle organisasjoner i vekst beveger seg gjennom fem faser. Hver fase etterfølges av en krise som driver frem ny endring, og det vil alltid være fare for at organisasjonen ikke klarer omstillingen og vil dø ut.

Første fase defineres som oppstarts- og gründerfasen hvor organisasjonen selvsagt er liten og med få formaliteter. Etterhvert som den vokser oppstår det en ledelseskrise hvor bedriften trenger mer styring og kontroll. Behovet for en klarere ledelsesstruktur må til for å dra organisasjonen videre over i neste fase, styringsfasen, hvor man innfører økonomikontroll og administrative systemer samt at beslutningsmyndighet sentraliseres til ledelsen. Dette gir kontrollen i bedriften til et sentralt punkt og ved videre vekst vil dette treffe en smertegrense hvor det oppstår en autonomikrise hvor organisasjonen vil kreve mer delegert operativ beslutningsmyndighet mens

toppledelsen vil fokusere på det strategiske. Ytterligere vekst vil dra organisasjonen i retning av hva Greiner kaller kontrollkrise og kjennetegnes ved at ledelsen har mer og mer vansker med å kontrollere de autonome avdelingene. Krisen må etterfølges av en fase med koordinering som kjennetegnes av innføring av ytterligere byråkrati som felles arbeidsprosesser og styrende dokumentasjon. Denne fasen vil i følge Greiner tære mye på tilliten til toppledelsen da tunge prosesser og systemer ofte vil oppleves som å tilføre ekstra byrde til de som skal utføre oppgaver i bedriften. Dette kan igjen medføre misnøye og senke motivasjon hos de ansatte. Tilliten til ledelsen vil falle og utløser til slutt en tillitskrise som fremtvinger en ny fase med samarbeid på tvers i organisasjonen hvor ofte matriseorganisasjoner blir forsøkt innført for å øke samarbeid på tvers og for å gjenvinne tillit. Jacobsen illustrerer fasene i henhold til figur 2.



Figur 2 Greiners inndeling av organisasjoner ulike vekstfaser.

Jacobsen påpeker at ikke alle organisasjoner overlever en krise og dermed dør ut før den går over i ny fase. Tanken bak modellen er at endring som følge av vekst er begrenset til et smalt handlingsregister for å overvinne krisen og stabilisere i ny fase. Videre vises det til at modellen har vært under kritikk av flere grunner. Blant annet ved at det finnes eksempler på store organisasjoner som ikke går over til matriseorganisasjon og likevel klarer seg bra, samt at mange store bedrifter ikke utvikler seg til byråkratiske troll som modellen antyder.

Vekst som drivkraft ser vi som mindre relevant i det digitale skiftet for DNBs del. Vekst er et mer langsiktig perspektiv hvor vekstfasene gir naturlige utfordringer internt i organisasjonen. I norsk målestokk er DNB allerede en stor organisasjon som vi må anta har vært gjennom flere faser gjennom sin levetid. Organisasjonen har tidligere fusjonert med Gjensidige NOR og man kan anta at dette har medført betydelige endringer i organisasjonen. Av denne grunn vil vi anta at DNB allerede befinner seg i et område av de siste stegene av *Figur 2*.

### 2.1.3 Endring som evolusjon

Endring som evolusjon har et perspektiv påvirket av Charles Darwins teori om naturlig utvelgelse, den sterkeste rett. Jacobsen peker på at organisasjoner, akkurat som en art, i et kortsiktig aspekt, er statiske og ikke endrer seg. Sett under dette perspektivet er det de artene som allerede er best tilpasset miljøet hvor de opererer som vil overleve og bringe arten videre. Artene som er dårligst tilpasset vil over tid dø ut, og nye arter vil komme til og ta dens plass og kjempe om ressursene i operasjonsmiljøet. På denne måten vil det være en naturlig og kontinuerlig utvelgelse hvor de sterkeste spillerne vil være med og definere den fremtidige sammensetningen.

På samme måte vil organisasjoner som allerede har den mest optimale sammensetning sett ut fra miljøet hvor den opererer være den enheten som har best sjanse for å bestå. Andre organisasjoner som kjemper om de samme knappe ressursene vil ikke på kort sikt være i stand til å endre seg og vil dermed etterhvert dø ut. Andre organisasjoner vil komme til og kjempe om de samme kundene. Jacobsen peker på at endring dermed skjer ikke gjennom at organisasjoner er tilpasningsdyktige, men gjennom de nye aktørene som kommer til og tar plassen til den som har dødd ut.

Jacobsen antyder at drivkraften bak denne type endring er konkurranse om knappe ressurser men at ny teori indikerer at konkurranse også kan dreie seg om legitimitet. Innenfor begrensede felt kan det være dominerende oppfatning av hvordan en organisasjon oppfattes som relevant og moderne. De organisasjoner som er best til å fremstå mest mulig lik dominerende oppfatning av det perfekte vil ha best evne til å overleve.

Evolusjonsperspektivet er også aktuelt ned på den enkelte organisasjon og at omgivelsene påvirker endring uten at dette er en toppstyrt beslutning. Fagmiljøer og trender kan påvirke enkeltindivider og/eller grupper i organisasjonen som vil adoptere endringer uten at dette er en bevisst styrt endring fra ledelsen. På samme måte kan naturlig avgang erstattet av nyansettelser over tid medføre endrede holdninger, kunnskaper og metoder som påvirker organisasjonen i ny retning.

Vi ser evolusjon som den naturlige drivkraft i det digitale skiftet. Nye aktører, gjerne som mindre oppstartsselskaper, vil kunne utnytte teknologi og utfordre deler av banknæringens verdikjede. Mindre og mer fleksible organisasjoner vil på denne måten representere nye arter bedre tilpasset miljøet og kunne utkonkurrere de tungt etablerte organisasjonene. På samme måte kan også store tunge aktører som tradisjonelt sett ikke har operert som konkurrent i banknæringens verdikjede utnytte sine sterke sider og ta markedsandeler. Google, Facebook og andre store aktører kan nå utnytte at de allerede har store brukergrupper, bygge finanstjenester og gå i kamp om bankenes verdikjede. Et godt eksempel på dette er at PSD2 åpner for at tredjeparter kan få tilgang til privatpersoners kontoinformasjon hvis samtykke fra brukeren. Dette åpner igjen for at eksempelvis Google kan lage en portal for sine brukere og tilby kontoinformasjon og betalingstjenester på alle brukerens bankforbindelser, samlet på ett sted. Aktørene vil gjerne tilby

tjenesten “gratis” mot at kunden lar eksempelvis Google få tilgang til transaksjonsdata og bruke dette kommersielt, gjerne ved å skreddersy reklame etter forbruksmønster identifisert på konto.

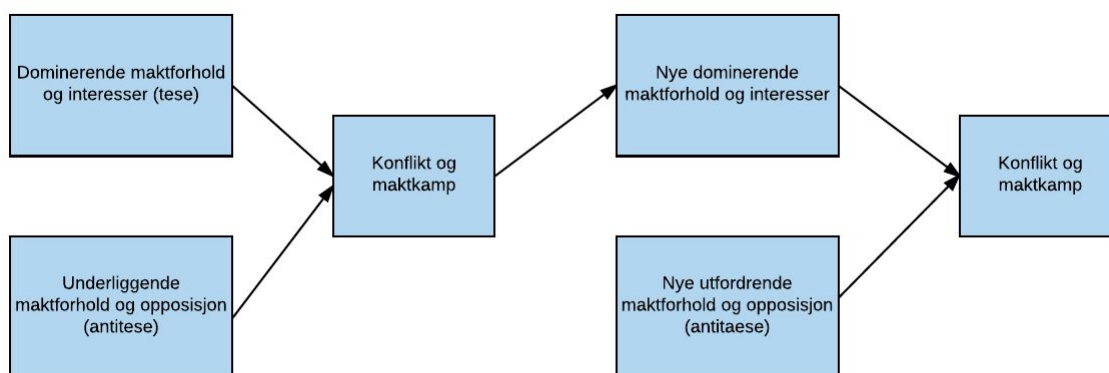
PSD2-direktivet og dagens teknologi åpner dermed for at mange nye aktører, store og små kan utfordre markedet på en helt annen måte enn tidligere. De etablerte aktørene innen finans kan risikere at deler eller hele verdikjeden deres blir spist opp av andre, og dermed dø ut om de ikke klarer å tilpasse seg.

#### **2.1.4 Endring som dialektisk prosess - interessekonflikt som drivkraft**

I dette perspektivet peker Jacobsen på at endring skjer gjennom aktører med ulike interesser. Det vil oppstå maktkamp og konfrontasjon mellom partene som alle fronter egne interesser og synspunkt. I teorien hevdes det at det alltid på et gitt tidspunkt i en organisasjons liv vil være en dominerende gruppering som dominerer og dermed skaper en stabil tilstand. De andre mindre dominerende partene vil være i opposisjon og utfordre den dominerende part.

Styrken i det dominerende maktforholdet vil avgjøre i hvilken grad den dominerende parten faktisk får gjennomført sine ønsker. Hvis dominansen er svak vil det ofte resultere i større grad av forhandlinger mellom partene. Ser man på norsk politikk som eksempel er det lett å illustrere ved maktbalansen og gjennomføringskraft i en flertallsregjering styrt av ett parti kontra flere partier. Mens regjeringen bestående av ett parti i stor grad kun må forholde seg til parti-interne forhandlinger må flertallsregjeringen bestående av flere partier som oftest forhandle med samarbeidspartiene for å få sitt preg på politikken som skal utføres fremover. Jacobsen illustrerer interessekonflikt som drivkraft i henhold til figur 4





Figur 4 Gangen i en dialektisk endringsprosess.

Det dialektiske perspektivet skiller seg fra det evolusjonære blant annet ved å ha en noe mindre positivt grunntanke. Mens den evolusjonære teori hevder at den som er best rustet overlever, har den dialektiske teori tilsier at den sterkeste vinner. Jacobsen viser her til at en større bedrift med finansielle muskler kan kjøpe opp en vellykket men mindre konkurrent for å så legge den ned og kvitte seg med konkurranse. Det er ikke nødvendigvis slik at dette nødvendigvis er til det beste for kunder og forbrukere, ei heller for den kjøpende bedrift på sikt. Det er godt mulig at den kjøpende bedrift på sikt kunne vært tjent med en konkurrent som kunne påvirket bedriften i positiv forstand.

Det er ikke utenkelig at DNB kan komme i situasjoner der de ser seg best tjent med å kjøpe opp en mindre aktør som har utfordret deler av dens verdikjede. I denne sammenheng vil det kanskje være mest naturlig at DNB ønsker å spinne videre på aktørens idéer, kompetanse og posisjonering, heller enn å legge den ned umiddelbart. Lykkes ikke satsingen, da vil den trolig legges død.

### **2.1.5 Endring som anarki - tilfeldigheter som drivkraft**

Det anarkiske perspektiv tar utgangspunkt i at beslutninger og endringer er mer styrt av tilfeldigheter. Teorien hevder at organisasjoner er preget av usikkerhet og tvetydighet og når aktører møtes på en beslutningsarena med ideer, problemer og potensielle løsninger kan det være tilfeldig hvem som deltar og former beslutningene. Det er ressursene som er tilgjengelig på aktuelt tidspunkt som påvirker og ikke nødvendigvis de som har best kunnskap og beste løsninger.

Jacobsen hevder videre at grad av turnover ofte vil påvirke en organisasjon gjennom at nyansettelser påvirker organisasjonens demografi ved større utskiftninger. Årsaken til utskiftninger kan selvsagt være planlagte og del av en strategi, men det kan også være markedsstyrte årsaker som bedriften ikke råder over men likevel må forholde seg til.

Perspektivet om tilfeldigheter som drivkraft anser vi som mindre relevant for endringsprosessene relatert til det digitale skiftet. Det vil riktignok være elementer av dette perspektivet gjennom en turnover i arbeidsstokken men vi vurderer det dithen at rekruttering av riktig kompetanse vil ha høyt fokus og at dette ikke rådes av mye tilfeldighet.

### **2.1.6 Ytre og indre drivkrefter**

Ytre drivkrefter er krefter som virker utenfra og inn mot organisasjonen og er dermed ofte utenfor organisasjonens kontroll. Dette kan være:

- Ny teknologi
- Endringer i etterspørsel og marked
- Myndighetsstyrte føringer
- Økt konkurranse eller annen endring i konkurransemessige forhold

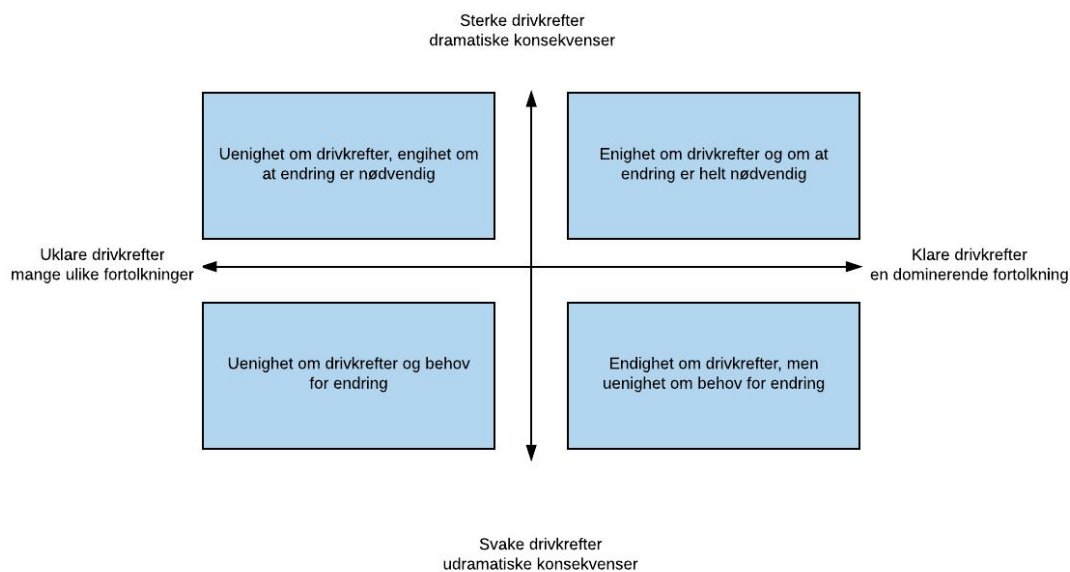
- Knapphet på ressurser

Indre drivkrefter beskrives som en organisasjons indre anliggender og dette kan være:

- Lav utnyttelsesgrad (performance)
- Dårlig kundetilfredshet
- Høyt sykefravær
- Bedriftspolicy

Jacobsen viser til at drivkrefter ikke er objektive og direkte driver for endringer. Drivkreftene må oppfattes og aksepteres før disse faktisk påvirker organisasjonen. Drivkreftene går derfor gjennom en fase med subjektive vurderingen av det vi kan kalle endringsagenter før de inngår i en planlagt endringsprosess. Noen drivkrefter vil være mer tydelig enn andre og man kan være enige om drivkraftens styrke, men man kan likevel være uenige om hvilken konsekvens den har for organisasjonen. Et godt eksempel på dette er hvordan konsekvensene av den fallende oljeprisen i 2014-2016 ble håndtert av den sittende regjering. Oljeprisen (snittpriser) falt fra over 100 dollar til den bunnet ut rundt 30 dollar under to år senere (IEA, 2017). Dette var en av driverne for masseoppsigelser i oljebransjen og i Norge økte arbeidsledigheten markert fra våren 2014 til høsten 2015 (SSB, 2016). Det er beregnet at nær 50.000 ansatte mistet jobben i Norge som følge av en fallende oljepris (SSB/Hungnes, 2017). Den sittende regjering nektet å bruke ordet krise i nasjonal forstand, men var enig i at det var krise for dem som opplevde å bli oppsagt. Norge gikk tross alt fortsatt god på mange andre områder (NRK, 2015). Flere opposisjonspartier valgte likevel å se på situasjonen som en større krise og kritiserte regjeringen for å ikke gjøre gode nok tiltak. Dette er selvsagt en del av det politiske spillet i alle demokratier, men det tjener som et godt eksempel på subjektive oppfatninger om en situasjon og om hvilke

tiltak som vil være nødvendige. Jacobsen henviser til kombinasjoner av drivkreftenes klarhet og styrke i henhold til figur 5.



Figur 5 Kombinasjoner av drivkreftenes klarhet og styrke.

## 2.2 Endringsstrategier

Endringsprosesser av store organisasjoner er komplekse og til tider kaotiske. Vi vil i denne delen av teorien se på tre forskjellige metoder å gjennomføre endring på. Vi tar utgangspunkt i Dag Ingvar Jacobsen sin E og O strategi samt John. P kotters sin 8 steps modell. Banknæringen består av både store og små selskap, som kan føre til at noen velger en sterkere tilnærming mot en endringsstrategi enn andre banker gjør. Hvordan ledelsen i de forskjellige bankene kommunisere ut endrings visjoner og strategier har mye å si for hvilken modell som blir mest aktuell for de å følge. Er visjonen laget, handlingsplaner ferdig utviklet eller ønsker de at organisasjon skal være

med å påvirke hvordan visjonen og handlingsplanen skal være? I de forskjellige endringsstrategiene er det forklaringer på hvordan en skal gå frem for å få til endring i henhold til valgt modell.

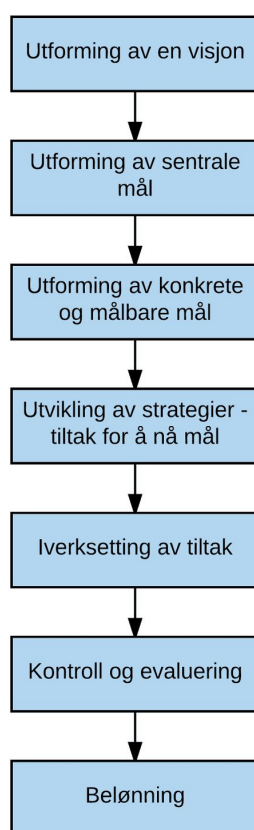
I henhold til Dag Ingvar Jacobsen kan endringsprosesser og strategier deles opp i to kategorier E strategi som står for Economic eller økonomisk og O strategi som står for Organization eller organisasjon. Dag Ingvar Jacobsen skriver at hver av strategiene har sine konkrete trekk som skiller dem fra hverandre, forskjellene kan systematiseres ved følgende dimensjoner:

1. hva slags mål som ligger til grunn for endringen
2. hva slags rolle den formelle ledelsen har
3. hva som er innholdet i endringen
4. hvordan endringen planlegges
5. hvordan man skaper motivasjon for endring
6. hvordan bruken av konsulenter i prosessen er

### **2.2.1 E Strategi**

E strategi brukes ofte når det er økonomiske incentiver for endringer, altså at det ønskes bedre økonomi i selskapet og det blir hovedmålet for endringen. Ved E strategi er det som oftest toppledelsen som utarbeider målet og strategien, målet har mye fokus på vise til resultater og hvordan dette kan måles underveis og på sikt. Toppleidelsen vil ved en E strategi være de som leder hele endringen og det blir derfor viktig at lederne er bevisst på deres atferd gjennom uttalelser og handlinger rundt endringen for å oppnå ønsket endring. Selve endringens innhold blir ofte definert enten som uformelle eller formelle, men sees ofte i sammenheng. Ofte gjøres det formelle endringer som på sikt gir en uformell endring. Den formelle er: mål og strategi, teknologi eller formell struktur. Det kan være enkelt for ledelsen å implementere et nytt IT

system eller gjøre en strukturell omorganisering og fort se resultater av endringen. Mens med den uformelle som er: maktforhold eller organisasjonskultur er det vanskelig for ledelsen å gjøre raske grep som igjen gir raske resultater. Det er her vi kan se sammenhengen mellom de ved at du kjøper inn et nytt IT system som tvinger frem en ny formell arbeidsstruktur som igjen på sikt fører til en endring i de uformelle elementene. I E strategien legges det mye vekt på planlegging av endringen, planleggingen deles ofte opp i en lineær prosess. Dag Ingvar Jacobsen har illustrert den slik: se figur 6.



Figur 6 Strategi E: Planlegging som en lineær prosess.

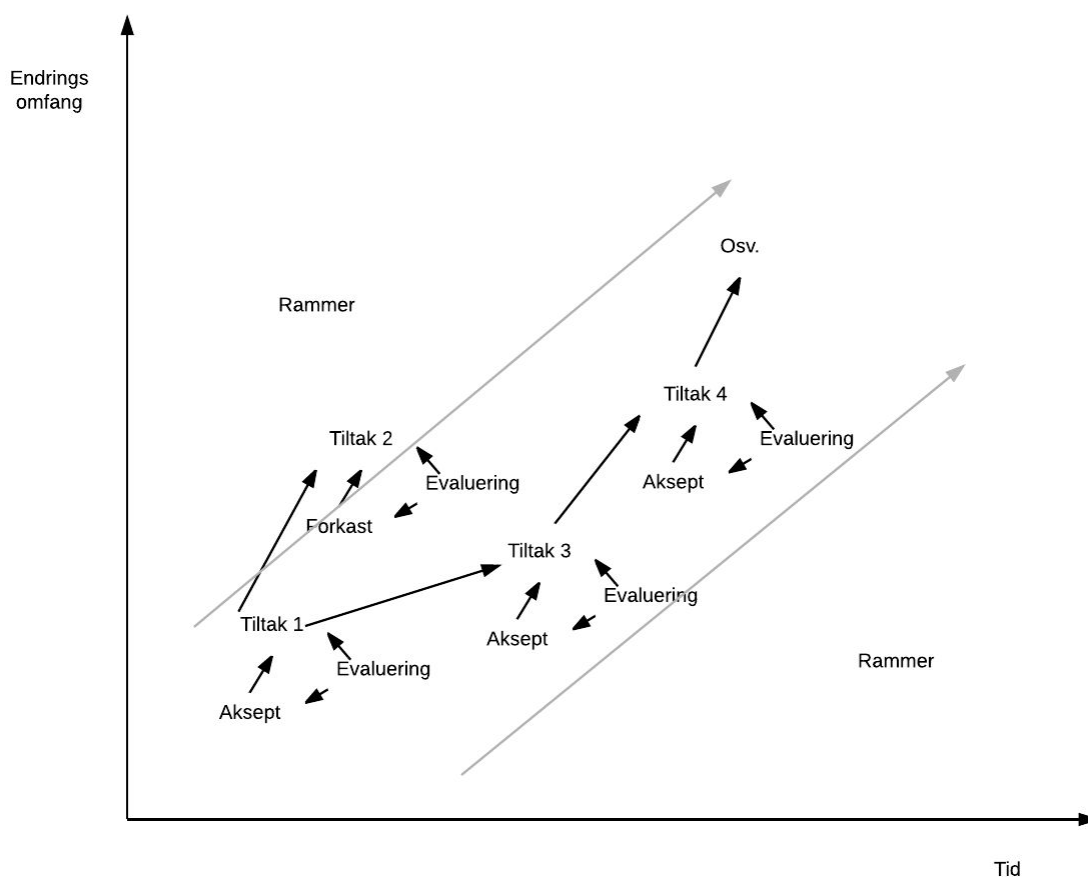
Etter at planene er laget er fokuset på hvordan motivere til endring og i E strategien skapes ofte motivasjon gjennom finansiell belønning på oppnådd resultat. Dette medfører ofte at det er mindre motstand i selskapet for å oppnå endring ettersom om selskapet oppnår målsettingen så belønnes enkeltindivid også. For å få til en endring trengs det ofte litt ekstra personell med spiss kompetanse innenfor gitte områder og som gjerne kan se selskapet fra et annet synspunkt enn de som er blir farget over tid gjennom å være ansatt i selskapet. Derfor brukes det ofte konsulter i en endringsprosess som kan komme inn hjelpe med å definere problemet, skissere en løsning for så å avslutte jobben når resultatene begynner å komme.

### **2.2.2 O Strategi**

O strategi brukes ofte når det er snakk om en varig endringsprosess, mer enn en engangsjobb. Hovedmålet med endringen er ofte mer vinklet mot hvilke prosesser selskapet skal utvikle for å oppnå ønsket resultat. Ved O strategi er toppledelsen også fremtreden i det å lage mål og strategi, men på en mer delegerende og støttende måte enn ved en E strategi. I O strategien er målet å få hele selskapet til å få mer eierskap til endringen ved å komme med forslag og innspill på hva målet skal være og hvordan de skal komme dit. Selve endringens innhold blir også her i O strategien ofte definert enten som formelle eller uformelle, men her er hovedfokus på de uformelle elementene. I O strategien så skjer først de uformelle endringen som på sikt fører til endringer i de formelle elementene. Her blir et nytt IT system først implementert etter at den uformelle organisasjonskulturen har satt seg og det viser seg et behov.

De formelle elementene i O strategien er: mål og strategi, teknologi og formell strategi, mens de uformelle elementene her er: individuell kompetanse, samhandlings -og kommunikasjonskompetanse og organisasjonskultur. (Dag Ingvar Jacobsen)

I O strategien planlegges ikke endringen gjennom en lineær plan, men heller en «en serie av sammenvevde delbeslutninger som igjen henger sammen med andre beslutninger i andre deler av organisasjonen» (Dag Ingvar Jacobsen). Det må uansett være en form for plan på hvordan utføre evaluering og vurdering underveis. Dag Ingvar Jacobsen har illustrert hvordan visjoner blir akseptert og tiltak opprettet innenfor rammene av visjonen. Tiltak 2 faller utenfor de rammene visjonen setter, noe som fører til at det blir forkastet i den påfølgende evaluering. Se figur 7.



Figur 7 Strategi O: PPlanlegging som en inkrementell prosess.



Etter at planene er laget er fokuset på hvordan motivere til endring og i O strategien skapes ofte motivasjon gjennom symbolske belønninger, trekke frem personer som har bidratt godt i endringen. Delegere ansvar ut, slik at flere deltar aktivt i endringen og på denne måten starter opptiningen som er nødvendig for å få til endringen (Dag Ingvar Jacobsen).

I O strategien brukes det også konsulenter eller ekspertise på endring som leies inn eksternt, men de har en helt annen rolle enn ved en E strategi. I O strategien skal ekspertisen mer være en medhjelper enn å eie problemet, de skal hjelpe og guide personer igjen dere utfordringer i forbindelse med endringsprosessen.

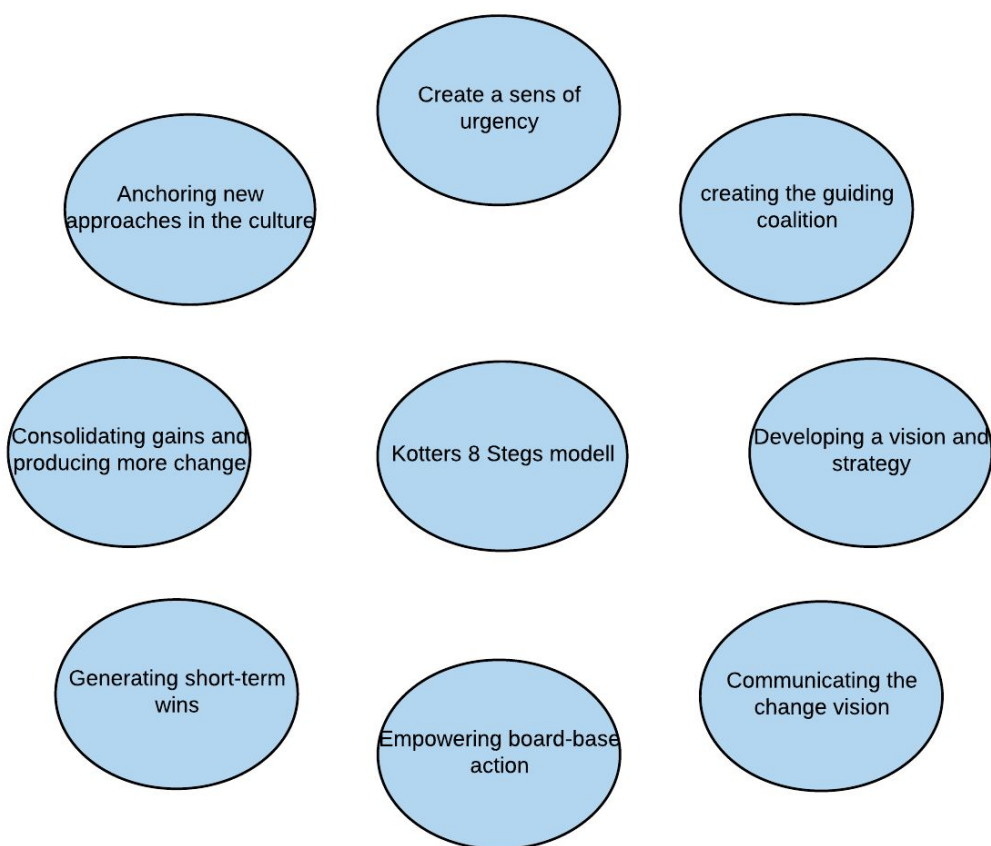
For å få forstå hovedforskjellen mellom disse to strategiene har Dag Ingvar Jacobsen definert forskjellen i en tabell. Se tabell 1.

	Strategi E	Strategi O
Mål	Økonomisk forbedring	Læringsevne
Ledelse	Instruerende og kommanderende	Delegerende og støttende
Innhold	Strategi, struktur og systemer	Mennesker, grupper og kultur
Planlegge	Sekvensiell og analytisk	Interaktiv, eksperimenterende og inkrementell
Motivasjon	Bruk av finansiell incentiver	Indre motivasjon, deltakelse
Konsulenter	Eksterne spesialister	Prosesskonsulenter

Tabell 1 Oversikt over hovedforskjellen mellom strategi E og strategi O.

### 2.3 John P. Kotter 8 Steps endringsmodell

Banknæringen går som nevnt i disse dager gjennom endringsprosesser på mange nivåer og vi skal her se nærmere på hvordan Kotters 8 steps modell kan brukes i disse endringsprosessene. John P. Kotter er en mye omtalt prosesser innenfor endringsledelse og har sin bakgrunnen fra Harvard Business School, har studerte endringsprosesser i over 100 bedrifter som har gitt han grunnlag for å lage 8 steps modellen for endring. Se figur 8.



Figur 8 John. P Kotters endringsmodellens 8 steg

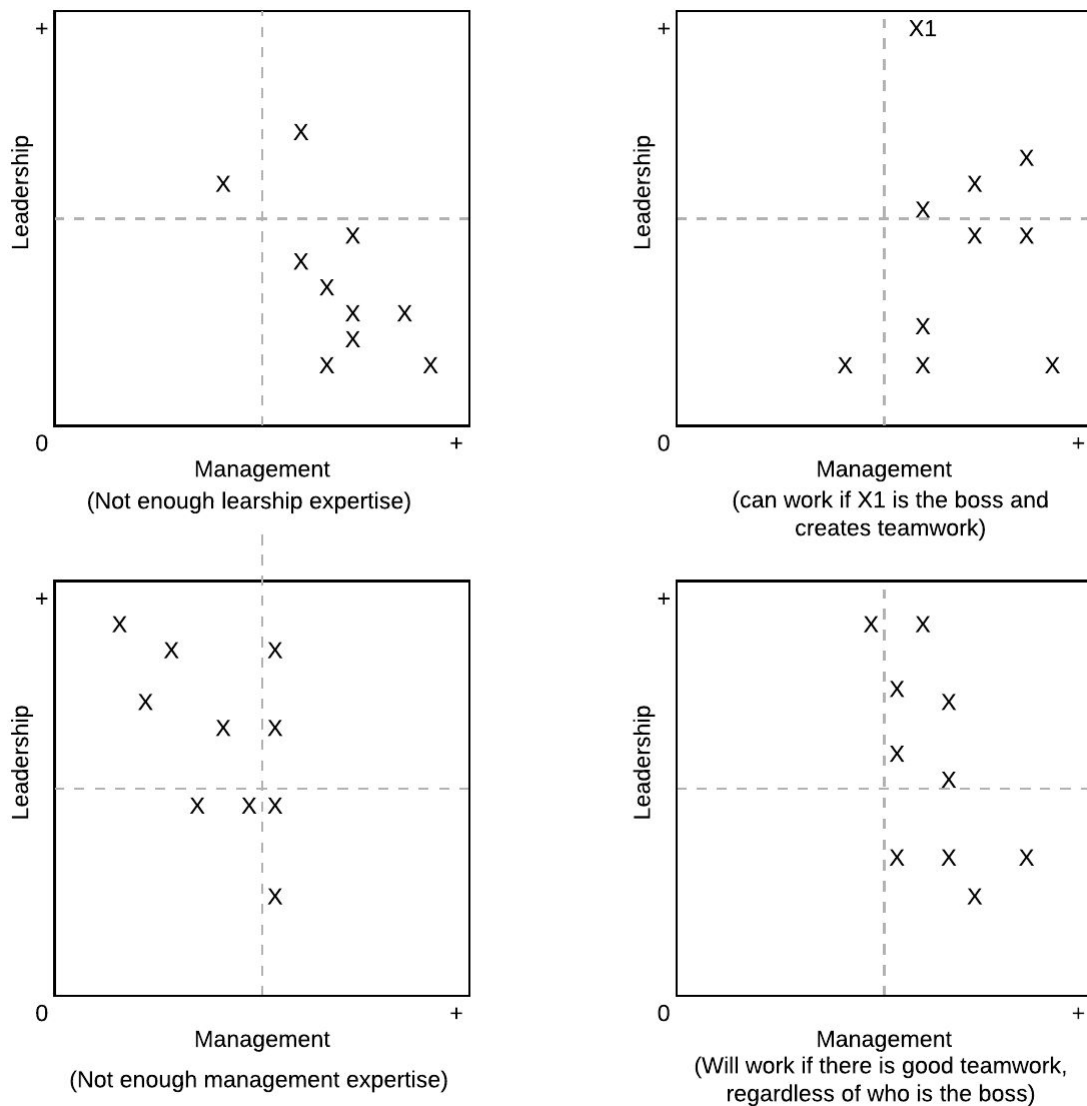
### Steg 1: Etablere en form for nødvendighet « burning platform/ Sense of urgency.

Det er kritisk med god implementering og forankring hos alle ansatte for å klare å få gjennomført endring, alle i selskapet må være klar over hvilken krise det er om en ikke får til endring. Kotter anbefaler at en bør få med seg 75% av lederne til å forstå at endring er kritisk. For å klare å få dette budskapet ut til alle brukes det ofte eksempler fra andre kjente bedrifter som ikke har klart å endre seg i for eksempel i takt med utviklingen. Det er viktig å få implementert til alle, at om de er lik som de er i dag i fremtiden så er det mer skremmende/ truende enn det de vet i dag om de ikke endrer seg. Det er også viktig i dette steget å få frem alle mulighetene som er der om de klarer å gjennomføre endringer.

Her får banknæringen og ledelsen i bankene mye hjelp til å skape en nødvendighet til endring via media og populærvitenskap. Ref artikkelen Apple Pay kommer til Norden i morgen ( Tek.no: 2017) Som understreker hva banker gjør i utlandet og hva de norske bankene må ta innover seg i de endringsprosessene de står i nå.

### Steg 2: Etablere et allianse team

Det er fire viktige egenskaper som trengs for å få en velfungerende allianse team til å implementere endring: posisjonskraft, kompetanse, troverdighet og lederskap/management. Kombinasjonene av ledelse og management må være tilstede, en som har kontrollen på hele endringsprosessen samt en som holder i gang/leder endringen. I figur 9 vises det eksempler på sammensettinger av ledere og management som kan eller ikke kan fungere.



Figur 9 Eksempler på fire forskjellige sammensetninger av ledere og management.

Posisjonskraft – det er viktig å få på plass nok ledere og linjeledere i teamet slik at alle ledd i selskapet er representert, for igjen å unngå at endringen kan stoppe opp i et ledd. Her er det

viktig å passe på å få med ledere med stor påvirkningskraft og som kan motivere og engasjere personell.

Kompetanse – er teamet representert med kunnskap og synspunkter fra alle ansatte i selskapet basert på alder, kultur, arbeidserfaring, fag osv. Det er viktig å få dette til slik at en treffer de riktige beslutningene basert på rett informasjon og fakta om selskapet

Troverdighet/ Tillit – teamet må bestå av personell som har stor troverdighet i selskapet for at ansatte skal tro på budskapet/ endringen som kommer fra endrings teamet. Her må en også passe seg for å ikke ta med ansatte som har stor troverdighet i selskapet men som også kan skape splid i teamet. Ofte har en del av seniorene i selskapene mye troverdighet, men de har også et stort ego som ikke passer inn i ett endringsteam, det samme gjelder for ansatte med skjult agenda for å delta i teamet. Noen ser gjerne sitt snitt i å alt her bremse endringen og begynner å spre falske rykter internt i teamet som skaper mistillit og da mislykkes man med endringen før en har startet. Det må brukes en del tid på å bygge tillit internt i gruppen for å lykkes med teamarbeidet og oppnå troverdighet i endrings budskapet teamet skal stå for.

Lederskap/ management – Teamet må bestå av nok ledere med den rette kombinasjonen av kunnskap, tillit, posisjon, engasjement, motivasjon osv. som kan være med på å integrere og implementere de nødvendige endringene gjennom å delta i teamarbeid på utsiden/ på tvers av avdelingen/ divisjonen de jobber med til dagen.

Ved sammensetningen av teamet som fikk ansvar for Vipps, tok DNB å hentet ut de ressursene som var nødvendig uavhengig av hvor i organisasjonen de var ansatt. Dette kan vi relatere til dette steget i Kotters hvor det er fokus på å få etablert riktig allianse team.

### Steg 3: Skape en visjon og strategi

Det er viktig å skape en felles visjon og strategi for selskapet i endringsprosess. En visjon i endringsprosess består av tre steg:

- Det første er å lage en forenklet overordnet endringsvisjon som sier noe om retningen for selskapet som alle ansatte kan relatere seg til. Han en strategi som bygger opp under visjonen som gjør at ansatte forstår hvorfor endring trengs og hvorfor akkurat disse er riktige for dette selskapet. F.eks Vi skal være den mest lønnsomme produsenten av fjellbolter i Europa innen 3 år.
- Det andre er å motivere ansatte til å ta riktige beslutninger og valg i henhold til visjonene selv om det ikke gagnar dem selv noe. Alle ønsker å være med å bidra til å nå målet å ved å motivere og synliggjøre deres innsats mot å nå målet blir ansatte mer engasjerte og bidrar dermed mer i riktig retning i henhold til visjonen.
- Det tredje er å lage en plan for hvordan koordinere alle de forskjellige tiltakene som skal igangsettes for å nå visjonene. Dette er veldig viktig for å unngå at for store kostnader ved at ansatte f.eks jobber på prosjekter som ikke er i henhold til visjonene lengre, så her må ansattes hjelpes i riktig retning på hva de på endre på i forhold til visjonen.

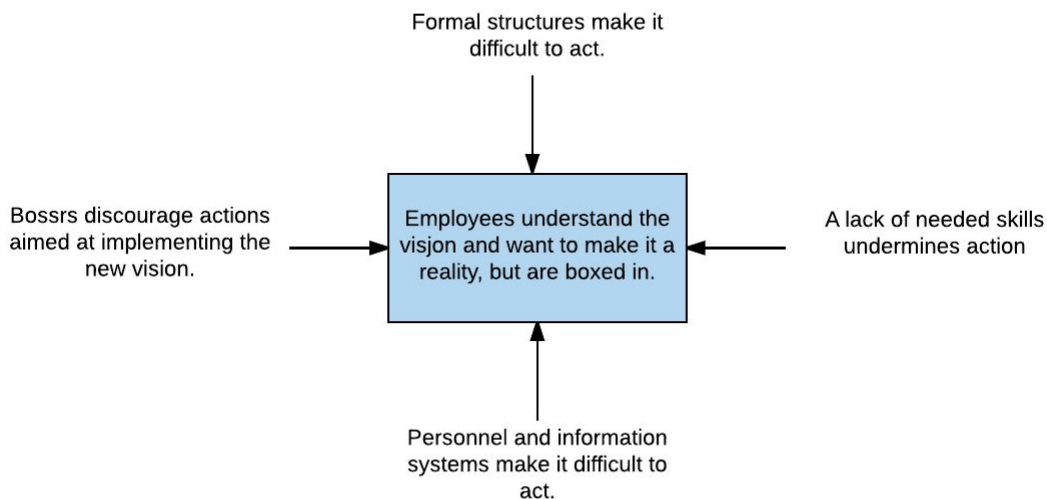
Når visjonene er på plass må det lages en strategi på hvordan oppnå visjonen, i første omgang på et overordnet nivå for å vise at det er mulig å nå målet. Dette for igjen å hjelpe ansatte med å ta de riktige beslutningen og ikke bruke tid på oppgaver som ikke er i henhold til den nye retningen/ visjonen til selskapet lengre.

#### Steg 4: Formidle endringsvisjonen

Det å formidle visjonen er kritisk for at en skal lykkes med endringen. Om visjonene blir for lang og komplisert forsvinner meningen med visjonen. Det mange dårlige og gode måter å kommunisere ut en visjon på. Det er viktig at ledere som skal videreformidle visjon har eller får nødvendig opplæring på å formidle budskapet, slik at det treffer ansatte og at flest mulig sitter igjen med masse budskap. En skal i denne sammenheng ikke undervurdere bruken av sammenligninger til figurer eller bilder som ansatte kan relatere seg til, et bilde sier mer enn 1000 ord. I henhold til John . P Kotter så er den beste måten å formidle visjonen på «walk the Talk, or lead by example», gjennom å vise handling og gå foran som et godt eksempel.

#### Steg 5: Skape handlekraft

Her er det viktig å gi de ansatte handlingskraft til å utføre endring for seg selv og selskapet, gi de arena hvor de kan komme med gode innspill. John. P Kotter sier at det er fire feller en må passe seg for slik at ikke ansatte blir handlingslammet og det er dårlige veiledere, systemer, ferdigheter og dårlig struktur, se illustrasjon figur 10.



Figur 10 Barriers to empowerment

### Steg 6: Plan for Quick wins

På dette nivået i endringsfasen er det kritisk å kunne vise til noen gode resultater i tråd med visjonen. I henhold til John.P Kotter er det tre viktige ting som kjennetegner gode quick win:

1. It's visible; large numbers of people can see for themselves whether the result is real or just hype.
2. It's unambiguous; there can be little argument over the call.
3. It's clearly related to the change effort.



### Steg 7: Sikre gevinster og skape mer endring

Nå er det viktig å sikre gevinstene med å implementere det «nye», samt utfordre og kvitte seg med systemer og prosesser som ikke er i henhold til endrings visjonen. En måte å løse dette på er ved å ansette nye med rett kompetanse i henhold til endrings visjonen, forfremme noen som har levert bra under endringsprosessen eller få ekstern hjelp til å opprettholde endringstakten. Det er viktig at ledelsen nå opprettholder budskapet som ble satt i steg en at denne endringen er en nødvendighet skal selskapet overleve, dette må være hovedfokuset til ledelsen ellers ender det ofte opp med at quick wins er den eneste endringen selskapet oppnår. DNB har f.eks valgt å skille ut Vipps som er en gevinst i forhold til endringsprosessen de har gått igjennom i et eget selskap, som kan tyde på at de her ser at skal de klare å skape mer endring rundt Vipps er det den beste løsningen.

### Steg 8: Forankre det nye I selskapet

Kultur er med på påvirket det siste steget, det er først nå den kulturelle endringen skjer i selskapet. De nye arbeidsmetodene, systemene eventuelle omorganiseringene er nå viktige faktorer for hvordan den nye kulturen i selskapet blir. Det må lages utviklingsplaner som understøtter den nye kulturen, lederprogram for at ledere skal klare å knytte sammen den nye kulturen og selskapets nye suksesser.

### 3 Metode

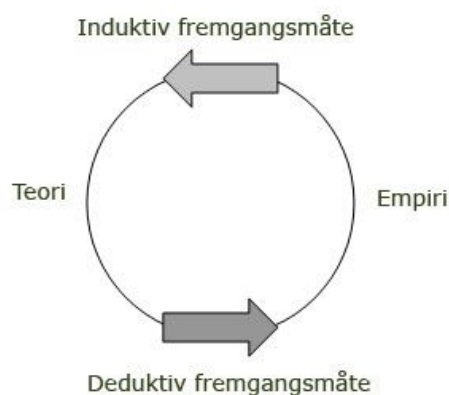
I dette kapitlet vil vi redegjøre for hvilken metode vi har brukt for våre problemstillinger. Vi vil først forklare hvorfor vi har brukt en kvalitativ metode, og hva som kan være utfordringen med bruk av denne. Så vil vi forklare vårt valg av intervjuobjekter og hvor representative disse kan være for vår studie. Tilslutt vil vi vise til hvordan intervjusituasjon foregikk og redegjøre for intervjuguiden vår.

#### 3.1 Kvalitativ metode

Vi i gruppen diskuterte tidlig om vi skulle velge kvantitativ eller et kvalitativ undersøkelsesdesign og implikasjoner med disse. Vi diskuterte om vi skulle bruke data fra nettet og supplere med en eventuelt spørreundersøkelse, og om dette kunne settes inn i et kvantitativt design. Et kvalitativt design ville mest sannsynlig bety intervjuer, selv om vi også der kunne analysere artikler tilgjengelig på nettet.

Valget falt tilslutt på et kvalitativt design med, delvis strukturert intervjuer med elementer fra både deduktiv og induktiv tilnærming. Vi har i teorikapitlet presentert en betydelig teoridel og utledet våre problemstillinger fra dette. Når vi bruker generell teori og tester dette mot vår empiri så har vi en deduktiv tilnærming. Men siden vi også åpner opp for oppfølgingsspørsmål basert på praksis i organisasjonen kan vi også få en induktiv case basert tilnærming (Eisenhardt, 1989).

Samme artikkel konkluderer med at fleste empiriske studier går fra teori mot data, men akkumulering av kunnskap betyr at man må kontinuerlig veksle i begge retninger. Denne vekslingen mellom induktiv og deduktiv tilnærming er illustrert under i figur 11.



Figur 11 vekslning mellom teori og empiri

Vi har valgt å bruke elementer fra både induktiv og deduktiv tilnærming i vår datainnsamling (ref intervjuguide), også fordi vi fant det var begrenset mengde studier som har sett på de digitale utfordringer i banknæringen spesielt. Vi mente derfor at det mest hensiktsmessige ville være å gjennomføre kvalitative dybdeintervjuer for å fokusere på de spesielle kvalitetene og egenskapene ved det studerte (Rienecker, Jørgensen 2015). Ved en delvis uformell struktur ville vi ha noen få spørsmål (deduktiv) i intervjuguiden for å kunne styre noe, uten å måtte gå i detaljspørsmål. Vi mente at respondentenes egne meninger, vurderinger, argumenter og opplevelse skulle være sentralt, og at vi derfor måtte få de til å snakke (induktiv) mest om det som var viktig for de om emnet endringsledelse i banken.

### 3.1.1 Generalisering, troverdighet og bekreftbarhet

Bruk av kvalitativ metode gir utfordringer om generalisering, troverdighet og bekreftbarhet (Thargaard 2008). Gruppen personer man velger til å være respondenter kan være noe tilfeldig og ikke sikkert at de representerte hele organisasjonen eller tilsvarende andre lignende

organisasjoner, om studien skulle omhandle flere organisasjoner. Det vil derfor være vanskelig å generalisere dataen og tilslutt resultatet om dette er gyldig for annet enn avdelingen respondentene faktisk representerer. I en intervjusituasjon vil det alltid være noe usikkerhet rundt det respondenten sier, fordi det kan tenkes at de ønsker å fremstille situasjonen slik de tror vi vil høre det. Samtidig er det mulig at respondentene skjuler eller glemmer deler av informasjon, bevisst eller ubevisst. Dette er et usikkerhetsmoment som man alltid vil ha når man er i en intervjusituasjon. Derfor kan man stille spørsmål om studien er gjort på en tillitsvekkende måte (troverdighet). Bekreftbarheten i studien avhenger av kvaliteten i de tolkninger som gjøres underveis og om den innsikt prosjektet gir, støttes av andre undersøkelser eller teorier (Ringdal 2014).

### 3.1.2 Valg av respondenter

Vi har gjennomført 3 dybdeintervjuer med 3 forskjellige avdelingsledere i DNBs kundeservice senter i Bergen. Det er vanlig i kvalitative undersøkelser at man velger respondenter som har egenskaper og kvalifikasjoner som er relevante i forhold til problemstillingen (Thagaard 2003) Vi diskuterte en stund i gruppen hvem vi burde intervjuer for å få den rette empirien om endringsledelse i banker. Å fokusere høyt i ledelses sjiktet kunne man få mer detaljert innsikt i endringsprosesser og endringsstrategier. Ved å fokusere lenger ned i organisasjonen kunne man få innblikk i flere dimensjoner og hvordan endringer oppleves på “kroppen”, som igjen ville gi mer kvalifisert empiri. Valget falt på det siste, fordi vi mente at opplevelsen av endringene virket mer interessant å gjøre en studie på.

Valg av antall respondenter avhenger litt av studiens omfang. Samtidig må ikke utvalget bli for stort til at man skal kunne gjøre en grundig analyse. Vi hadde sett for oss å intervjuer 3-4

personer. Vi tok kontakt pr. Mail (Appendix) til HR sjefen i DNB oslo og fulgte opp med en telefon. DNB sa umiddelbart at de var positiv til å støtte slike ting. Vi forespurte flere banker i begynnelsen fordi vi planla å gjennomføre en studie på tvers av banknæringen, men endte opp med å få kun positiv respons fra DNB.

### 3.1.3 Hvem består utvalget av

De tre respondenter som ble intervjuet er:

- Stine Wiig, Avdelingsleder, Kundeservice, Dagskift. Har jobbet i DNB i 10 år. 9 år som rådgiver på kontor. 2 år som nestleder.
- Beathe løtveit, Avdelingsleder Nattskift, kundeservice. Har en Bachelor i organisasjon og ledelse og en Executive MBA fra BI. Jobbet 6 år i DNB.
- Torkil Rud, Avdelingsleder kundesenter, med ansvar for det digitale og Vipps, Har utdanning innen Markedsføring fra BI.

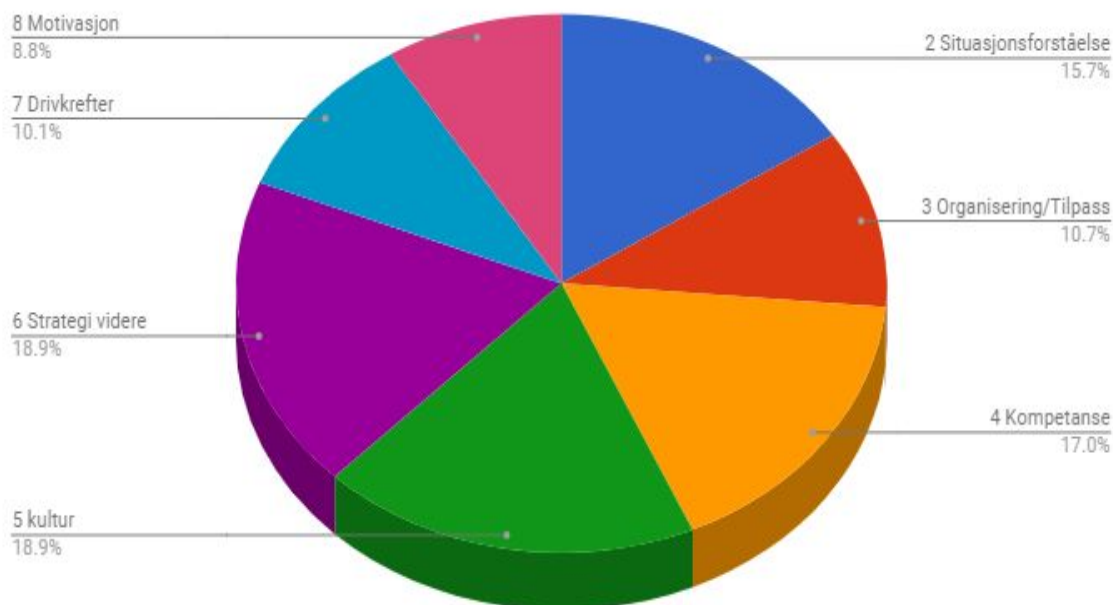
### 3.1.4 Gjennomføring av intervjuene

Intervjuene ble gjennomført hos DNBS lokaler i Solheimsviken i Bergen. Dette var også arbeidssted for respondentene. Dette gjorde også at det var kjente rammer for respondentene. Vi hadde planlagt at vi skulle være to tilstede under intervjuene. Dette for å fordele rollen som intervjuer, som kan kreve at man gjør notater og tenker på oppfølgingsspørsmål samtidig. Vi skulle også ta opp samtalene med våre mobiltelefoner og vi ville derfor ha en backup løsning med to opptak av hvert intervju. Nå skulle det vise seg at på grunn av sykdom i gruppen så ble intervjuene likevel foretatt av en i gruppen. Ved presentasjon av oss og studien, før intervjuene tok til poengterte vi at ingen i gruppen hadde noen tilknytning til bankbransjen og de ville bli anonymisert i oppgaven. Dette for å at de skulle kunne snakke fritt og uten tanke på at noe

informasjon vil bli brukt i feil henseende. Delvis strukturert intervju betyr at vi har noen få grunnleggende spørsmål for å styre intervjuet i en grov retning. Det fokuseres på noen enkelte aspekter og intervjusituasjon hvor det er mulig å opprettholde en stor grad av åpenhet (Jacobsen 2004: 145). Spørsmål var utformet med utgangspunkt i vår problemstilling, men som også åpnet for oppfølgingsspørsmål. Vi vektla sterkt i intervjuguide og at oppfølgingsspørsmål ikke skulle virke styrende eller tvinge respondenten inn i svarkategorier. Dette for at respondentene fritt kunne velg ord og uttrykk for å forklare sin opplevelse av endringssituasjonen.

### **3.1.5 Tekstanalyse og koding**

Intervjuene ble transkribert i sin helhet. I tekstanalysen og den induktive kodingen som fulgte ble det fokusert på deler som ofte ble gjentatt, understreket som viktig av respondenten og som vi fant interessant i forhold til vår problemstilling. Kodene ble skrevet ned og kategorisert. Kategoriene vi valgte ble klassifisert i hovedtemaer som er relevant for vår problemstilling (Eisenhardt, 1989). I figur 12 ser man kategoriene i prosent fra utvalgte koder til hver kategori.



Figur 12 Kategorier med prosent treff

## 4 Resultat

I dette kapittelet vil vi presentere vårt funn fra intervjuer som skal besvare våre to problemstillinger. I første problemstilling: “Hvordan påvirker det digitale skiftet endringsprosesser i en organisasjon med suksess?” vil vi trekke frem de syv kategorier vi laget under tekstanalysen og vise til sitater og utdrag fra intervjuene for å vise til hvordan det påvirker endringer i DNBs kundeservice. I problemstilling to “Hvilke faktorer fremstår som viktige i endringsprosessen?” vil vi vise til de viktigste kategoriene og forklare sammenhengen mellom disse.

### 4.1 Kategori Situasjonsforståelse

Under intervjuene ble det tydelig at respondentene hadde en klar overbevisning at situasjonen som ansatt og konkurransesituasjon bedriften befinner seg vil endre seg mye fremover. Dette kan vi se fra svar fra respondent 2 når det gjelder konkurransesituasjonen:

*“...vi ser at vi må løpe raskere enn vi noen gang har gjort, vi må snu oss fortere. Før brukte vi veldig mye lengre tid på endringer. Vi brukte lang tid på sette oss inn i endringer, nå må vi snu oss i det det skjer. Vi har ikke tid å vente, vi må være på ballen”...*

Respondent 3 understreker viktigheten i sin uttalelse:

*...”selvfølgelig, vi vil se endring på en helt annen måte nå fremover, det er viktig å få med”...*

Når det gjelder den enkeltes ansattes situasjon har vi uttalelse fra respondent 2:



*“...Før var jo det sånn at du fikk masse kurs, nå er det ikke sånn at du sitter og venter på hva banken skal gi deg. Du må finne det selv...hva kan du gjøre for banken og ikke hva banken kan gjøre for deg.”*

Dette viser at kategorien situasjonsforståelsen som er en oppfatning av hvor de er i forhold til sin egen utvikling og konkurrenters trussel er viktig, og den er godt forankret hos respondentene.

#### **4.2 Kategori Organisering/tilpasning**

Under intervjuer ble det fortalt om endringer som hadde skjedd og skjedde fortløpende. Spesielt ble det trukket frem at organisasjonen fysisk endret seg for å møte nye utfordringer og endringer i markedet. Avdelinger og ansatte ble flyttet rundt på og organisert fortløpende for å møte nye utfordringer. Dette kan vi se i uttalelse fra respondent 1:

*...”Jeg tror det skjer endringer litt sånn i den retningen vi har begynt å jobbe de nå de siste månedene med aksjons teamene. At vi rett og slett må flytte ressurser etter behov”...*

Det betyr at endring i organiseringen kan endre seg fra måned til måned.

I tillegg blir ressurser som er endringsdyktige brukt oftere i endringene. Det kan vi se fra uttalelse fra respondent 1:

*...”vi har ikke ansatt 90 nye medarbeidere, men vi har tatt de som var endringsdyktige og begynt med de og vridd de mot salg”...*

Med endringsdyktige forklarer respondent 1 slik:

*...”når vi lager et nytt team, så får du de som ønsker seg til et slikt team. Ikke som som før at det ble bestemt at de og de skulle dit”...*

Dette viser at organisasjonen er dynamisk og tilpasninger gjøres ofte og frivillig fordi de ansatte skjønner at det er nødvendig.

### **4.3 Kategori Kompetanse**

Kompetanse var et tema som ofte dukket opp under intervjuene. Vi har under denne kategorien samlet alle begreper og uttalelser som omhandler bedriftens og den enkeltes kompetansenivå og behov for ny kompetanse. Respondent 3 svarer slik på et oppfølgingsspørsmål om det er en bevisst handling fra Rune Bjerke å si det som det er at 50% av de ansatte vil være borte om noen år.

*...”Jeg må jo tolke det som kommer ovenfra mine ledere. Da tenker jo jeg, hva er worst case scenario her? Og hva kan jeg gjøre med det da.. Og da er det jo mye med kompetanse... altså du må heve kompetanse. Og det blir opp til hver enkelt å oppdatere seg selv på kompetanse. Folk kan ikke vente på at man skal bli kompetansehevet. Da blir man fort funnet for lett”...*

Og for å illustrere hvor kompetansekrevende det er å jobbe i kundesenteret i dag svarte respondent 3 slik på et oppfølgingsspørsmål om det er kundesenteret som tar pulsen på markedet for DNB i forhold til det digitale skiftet:

*...”jeg tør å påstå at dette er jo den tøffeste jobben i banken. For du må være så fuckings på hele tiden, ..og det krever mye. Så det er ikke for hvem som helst akkurat denne jobben her. Vi spiller jo selvfølgelig våre erfaringer videre til vår kompetanse avdeling”...*

Dette viser at kompetanse er sentralt i endringsprosesser og noe som opptar de som ønsker å være med på utviklingen.

#### **4.4 Kategori Kultur**

Kultur kategorien var en de to største vektete kategoriene i vår studie. Ikke fordi vi stilte spørsmål direkte om kultur, men fordi det gjennom svar klart fremgikk at dette var et gjennomgående tema. I Kategorien kultur har vi samlet det som påvirker den indre kulturen i organisasjonen. Et eksempel på det er uttalelser fra respondent 2 på et oppfølgingsspørsmål om alle i organisasjonen er med på endringene.

*...”det er vanskelig å si, men det jeg føler, i forhold til de lederne som er over oss. Er at det har snudd litt, med at det skal ikke alltid være ovenfra og ned, men nedenfra og opp. At vi møtes mye mer på midten, enn vi gjorde før. Før var det sånn at dette produktet skal selge, ferdig arbeid. Nå er det hva tror dere i forhold til kunden, og så jobber vi ut fra det”...*

Respondent 3 svarte følgende på oppfølgingsspørsmål om hva de største endringene har vært de siste årene og spesielt i det siste.

*...”vi sitter jo litt og venter...vi snakker jo om endringer hele tiden...jeg har vært opptatt av at man skal snakke om endringer, fordi det vil skje og skjer...PSD2 og GDPR...vi vet det kommer til å disrupte verdikjedene våres”...*

Det viser at endring er ikke noe som legges lokk på, men som snakkes åpent og ofte om. Det vil påvirke kulturen og sette situasjonen i kontekst for de fleste. Som igjen blir endel av den naturlige kulturen og innstilling til endringer.

#### 4.5 Kategori Strategi

Kategorien om strategi er den andre av de to største kategoriene fra studien. Her har vi samlet informasjon fra intervjuene om tiltak og endringer som bedriften har gjort eller formidlet kommer til å skje fremover. Et eksempel på det er en uttalelse fra respondent 1 i sin forklaring om endringer som kommer.

*...”så litt sånn omsnudd tankegang i forhold til hva vi er vant til. En positiv reise og i form av at vi nå tenker mer kunde enn vi gjorde tidligere”...*

Og et eksempel fra respondent 2 i et oppfølgingsspørsmål om DNB er forut sine konkurrenter i utviklingen.

*...”Det synes jeg er bra, at DNB har snudd nå, og at vi ikke henger igjen. Jeg tror ledelsen har sett mye rundt, hva som skjer, vært å besøkt endel banker i utlandet. Sett opp mot store bedrifter, hva er det de gjør, for alt handler om kunden. Facebook hva gjør de? Google hva gjør de? Hva gjør de med kundeinnsikt? Vi vet jo at de nye aktører vil komme på markedet”...*

Et annet eksempel fra respondent 2 på et oppfølgingsspørsmål om hvordan de har tenkt å gjennomføre endringer fremover.

... ”Jeg tror vi må spisse teamene våre på en helt annen måte fremover. Så må vi ha dyktige rådgivere som vil være fremoverlente. Så er det utrolig viktig at vi skaper verdi, når vi først har kundene hos oss. Vi kan ikke bare hjelpe med å åpne kodebrikker. Vi må ha en god verdiskapning. Det tror jeg blir kjempeviktig i fremtiden”...

Dette viser at bedriften har gjennomført strategiske tiltak og at de tenker strategisk gjennom hele organisasjonen og ikke bare i ledelsen.

#### 4.6 Kategori Drivkrefter

Under kategorien drivkrefter har vi samlet alle funn som vi har identifisert som indre og ytre drivkrefter. Et eksempel på ytre drivkrefter fra respondent 1 på spørsmål om hva som har vært de største endringene de siste årene.

... ”jeg føler vel kanskje ikke helt at den reisen alle snakker om har begynt og de endringer som kanskje vil treffe oss. Sånn at Vipps var vel kanskje den største som traff oss i form at vi skulle ta markedet, og at det var konkurrenter ute allerede”...

Her ser vi at konkurranse er en typisk ytre drivkraft som påvirker endringer. Så har vi et eksempel på en indre drivkraft om intern endringsfokus i kundeservice fra respondent 1 når hun svarer på et oppfølgingsspørsmål om hvordan de ulike avdelinger stiller seg endringene.

... ”vi er digitale på en helt annen måte enn kanskje de som sitter i etasjen over oss og jobber med aksjehandel. Så tror jeg egentlig at ihvertfall kundesenter er langt fremme og vi har den

*viljen i oss og vi prater veldig veldig mye om det, mens andre steder i organisasjonen så har de ikke behøvd det ennå”...*

#### **4.7 Kategori Motivasjon**

Under denne kategorien samlet vi begreper og uttalelser som omhandler motivasjon og det som driver den enkelte til være med på endringer. I tillegg til utdrag fra intervjuene ble det observert og notert under intervjusituasjonen et generelt inntrykk at de enkelte snakket med liv og lyst om endringer og situasjonen de går igjennom. Dette tolker vi til en generell positiv innstilling og at de var motiverte til endringer. Respondent 3 forklarer nærmere i et oppfølgingsspørsmål om kompetanseheving.

*... ”men hvis vi pålegger å kompetanseheve...da vil det ikke sitte på samme måte som på om du tar initiativ selv. Det er dette jeg brenner for, dette har jeg passion for. Da lærer du...hvis banken forteller meg...nå skal du begynne å tenke litt koding du....da kommer jeg ikke til å lære meg det i det hele tatt. Altså... det må være noe jeg brenner for”...*

Her er vi tydelig inne på motivasjon og lyst til å være med på endringer. Videre vil vi trekke frem et eksempel på at tillit er en årsak til noe som skaper motivasjon fra respondent 3 på spørsmål om hva som vil bli de største utfordringer fremover.

*... ”Det er jo i hovedsak at kundene våre kommer til å bruke andre... og det kommer det til å gjøre...det eneste konkurransefortrinnet vi har...selv om enkelte både elsker og hater oss...er jo at folk stoler på oss! Altså med kundeinformasjon da..jeg tror ikke folk ville gitt den informasjon like lett til Facebook”...*

Respondent 2 nevner motivasjon som kanskje det viktigste i jobben i et oppfølgingsspørsmål om hva bankene gjør med kompetanseheving.

*... ”Nå kommer en ny kompetanse app som de kan gå inn i og oppdatere seg innenfor sitt fagfelt. Vi har Atwork hvor veldig mye publiseres, så er det jo opp til de å følge med på det. Min jobb er jo å motivere de til å gjøre det og forklare hvorfor de skal gjøre det. Det er jo kanskje den viktigste jobben min, hvorfor de skal være på”...*

#### **4.8 Viktige faktorer og sammenheng**

I tabell 3 har vi gjengitt samme tabell som i metode kapittelet men i tillegg har vi fargelagt kategoriene som vi mener henger sammen i resultatet. De grønne kategoriene som er situasjonsforståelse, organisering, kompetanse og kultur skaper rammene for organisasjonen. Den rosa kategorien som er strategi viser veien videre som organisasjonen skal ta. De oransje kategoriene som er drivkrefter og motivasjon er motoren som skal drive endringer videre langs veien.

De kategorier som har fått høyest verdi og som fremstår som viktigst er situasjonsforståelse, kompetanse, kultur og strategi. Disse er merket med rød ramme i tabellen 3.

2 Situasjonsforståelse	25
3 Organisering/Tilpass	17
4 Kompetanse	27
5 kultur	30
6 Strategi videre	30
7 Drivkrefter	16
8 Motivasjon	14

Tabell 3 Gruppering av kategorier.

## 5 Drøfting

I dette kapitlet skal vi drøfte og knytte våre problemstillinger opp mot resultatet og relevant teori. vi har valgt å drøfte dette i tre deler. De grønne fra tabell 3 som er situasjonsforståelse, organisering, kompetanse og kultur kaller vi for “rammen” av organisasjonen. Situasjonsforståelse (rosa) kaller vi “Veien” videre. De oransje er “motoren” for endring som består av drivkrefter og motivasjon.

### 5.1 Del 1 Drøfting av “motoren” for endring

Hvordan påvirker det digitale skiftet endringsprosesser i en organisasjon med suksess?  
Våre funn viser at ytre drivkrefter er viktig for den digitale endringsprosessen de norske bankene nå står i. Dette kommer tydelig frem gjennom intervjuene ved at respondentene henviser til endringen Vipps har medført hvor de måtte slippe et produkt som var 70% ferdig utviklet for å kapre markedet for mobile betalingstjenester. Respondentene viser til at time-to-market, altså at tiden fra konsept til produktlansering er en betydelig faktor for suksess. Samtidig nevner de ofte



trusselen ved at Google og Facebook kan angripe verdikjeden ved at myndighetene nå innfører PSD2 og dermed åpner for konkurranse på betalingstjenester. Dette støtter seg på teorien rundt evolusjon som drivkraft hvor nye og bedre tilpassede aktører inntar arenaen, utkonkurrerer de eksisterende aktørene som ikke klarer å tilpasse seg. Våre funn viser at DNB har satt inn ledere i kundesenter avdelingene som er motiverte og dyktige endringsagenter. I henhold til Kotters endringsmodell steg 2 er det viktig å etablere et allianse team for implementering av endringer, bestående av ledere med tillit, kunnskap og posisjonskraft. Det er viktig å ha en god balanse mellom ledere og management, en som har kontrollen på hele endringsprosessen samt en som holder i gang/leder endringen. Vi ser på avdelingsledere på de som holder i gang endringen. Avdelingslederne har fått handlingsrom og handlekraft til å påvirke deres avdelinger i riktig retning mot visjonene til selskapet med at de skaper motivasjon gjennom at personell får spisskompetanse innenfor det fagområde de behersker best som igjen gir handlingskraft til hver enkelt ansatte til å være med å bidra i endringsprosessen.

Hvilke faktorer fremstår som viktige i endringsprosessen?

Vi velger å begynne med drivkrefter og motivasjon fordi uten en drivkraft er det ingen behov for endring (Van de Ven & Pool, 1995). Vår studie handler om det digitale skiftet som bankene er i gang med. Det som er sentralt der er ytre drivkrefter. Ny teknologi har gitt EU nye muligheter for økt konkurranse gjennom PSD2-direktivet. Et eksempel på indre drivkrefter er DNB's spissing av kompetanse i kundesenteret hvor den nå er inndelt i 9 avdelinger og dette kommer tydelig frem gjennom intervjuene av avdelingslederne. Vi mener at det er de ytre drivkreftene som er mest tydelig fra intervjuene, fremtredende og motoren for endringene.

Ifølge Jacobsen (2014) oppstår planlagt endring når vi har identifisert indre og eller ytre drivkrefter. Banken har ved dette tilfellet identifisert en ytre drivkraft som fører til at de gjennomfører en planlagt endring.

Respondentene som ble intervjuet var avdelingsledere i kundeservice avdelingen. Det kommer tydelig frem av resultatene at de skaper motivasjon gjennom å delegere ansvar og gi handlingsrom for de ansatte. De ansatte får muligheten til å komme med endringsforslag som blir evaluert underveis om de er innenfor rammene i visjonene, de skaper en kultur for evig endring. Dette er i tråd med teorien til Jacobsen (2014) sin O-endringsstrategi.

## **5.2 Del 2 Drøfting av “rammen” for endring**

Når det gjelder rammen av kategorier begynner vi med situasjonsforståelse. Funnene våre viser at organisasjonen har en god situasjonsforståelse, de er bevisste på de ytre drivkreftene. Kotters første steg i endringsprosessen er å skape en burning plattform, dette viser funn fra intervjuene at ledelsen i DNB har klart. Gjennom intervjuene påpeker respondentene at Rune Bjerke sier at om vi ikke endrer oss så har ikke 50% av de som jobber i DNB i dag jobb om noen år.

Funn fra intervjuene viser at organisasjon er blitt bedre på kontinuerlig endring, de har klart å skape en kontinuerlig endringskultur. Endringer kommer ikke bare fra ledelsen og ned, men også nedenfra og opp også. Denne fasen endringen er inne i nå ligner mye på en O strategi fra Jacobsen 2014. Det er rom for å komme med tiltak som blir tatt opp til evaluering, såfremt de er innenfor rammene gitt av visjonen, for så å enten bli forkastet eller iverksatt. Kotter sier i steg 7 at det er viktig å sikre gevinstene med å implementere det «nye», samt utfordre og kvitte seg med systemer og prosesser som ikke er i henhold til endrings visjonen. DNB sitt kundesenteret har tatt grep for å sikre gevinstene med å spisse teamene og kunnskapene til de enkelte. Samt å

implementere den nye organisasjonen basert på spissing av kompetanse ved å opprette ni forskjellige avdelinger innenfor kundesenteret i DNB. Her har de uformelle endringene som kompetanse, samhandling og organisasjonskultur inntrådt først, som igjen O strategien til Jacobsen 2014 viser til må komme først for så å ta de formelle endringene bestående av mål, strategi og teknologi.

### **5.3 Del 3 Drøfting av “veien” videre.**

Når det gjelder veien videre, som er strategien bedriften har, anbefaler Kotter at ledelsen jobber med visjonen mens management jobber med å bryte ned visjonene i en strategi med en detaljert handlingsplan. Avdelingslederne vi har intervjuet jobber med handlingsplaner innenfor rammene til visjonen, de har et klart fokus på å spisse kompetansen på kundesentrene og jobber målrettet med å få til en evig endringskultur. Dette blir fra empirien tolket til å være en normaltstand for hele organisasjonen. Det vil si at organisasjonen har forberedt seg til endringer som ennå ikke er kommet. Spesielt med tanke på at PSD2 direktivet vil få konsekvenser i fremtiden for bransjen. Kotter påpeker i sitt siste steg at det også er viktig å lage utviklingsplaner som understøtter den nye kulturen, lederprogram for at ledere skal klare å knytte sammen den nye kulturen og selskapets nye suksesser. Funn fra intervjuene viser at kundesenteret har hatt suksess med både å hjelpe kunden med de trenger hjelp til, samtidig som de kan skape merverdi når kunden først er i kontakt med dem.

## 6 Konklusjon

Vi har undersøkt hvordan det digitale skiftet har påvirket endringsprosesser i DNB som fikk suksess og ble markedsledende med produktet Vipps.

Vi har gjennomført studien fordi mange bransjer går igjennom eller vil gå igjennom antageligvis store endringer i forbindelse med det digitale skiftet. Dette fordi det går så raskt i forhold til endringer tidligere. Vi vurderte hvilken bransje vi skulle gjennomføre studien i, og kom frem til at bankene er kanskje de som har gjennomført dette først og størst. På denne måten kan vi tilslutt konkludere å si noe om hva som er viktig å tenke på for bransjer som skal igjennom det samme.

Påvirkning av endringsprosesser:

Det vi fant var at organisasjoner i mye større grad enn tidligere må være forberedt på skiftet før det skjer. Tidligere gikk man gjennom endringsprosesser fra A til Å. Nå må organisasjoner være gjennom halve alfabetet før man ser endringene i form av konkurrerende teknologi eller løsninger kommer. Aller best vil det være å være først ute. Vi fant 7 kategorier som vi definerte i vår analyse og satt de inn i tre hovedkategorier. De som skaper “rammen for endring”. De som viser “veien” videre, og tilslutt de som er “motoren” for endringen.

De viktigste faktorene: Rammen, veien og motoren

Organisasjoner må ha den beste kompetanse og kunnskap om ny teknologi. Organisasjonen må være tydelig med å formidle en klar situasjonsforståelse for de ansatte om at fremtiden er usikker og utfordrende. Og eneste måten å overleve på er å være tilpasningsdyktig i raskt tempo.

Bedriftene må bruke de endringsvillige og motiverte i ledelses posisjoner som kan være med på å fremme forslag til endringer i organisasjonen og motivere de ansatte. Forslag til endringer må

gjærne komme nedenfra like godt som ovenfra. Med motiverte og endringsvillige personer i ledelse posisjon og en organisasjon som har en klar situasjonsforståelse vil få en endringsvillig kultur som er helt essensielt for å kunne lykkes. Disse tiltak bør være utført som en del av forberedelsene til endringer i det digitale skiftet, slik som DNB har lykket med. Dvs at organisasjoner kan starte endringsprosesser som beskrevet over før endringer kommer. Da vil de raskere kunne tilpasse seg et mulig raskt skifte på en bedre måte enn å måtte starte helt fra begynnelsen.

De teoretiske implikasjoner betyr at vi ikke lenger kan følge alle steg som i en tradisjonell teoretisk endringsprosess. Organisasjonen må ha vært igjennom flere steg lenge før en eventuell endring skal skje. Og på et mye mer generelt grunnlag fordi man ikke helt vet hvordan endringene vil utfolde seg. Det må være normaltilstanden. De praktiske konsekvenser av dette er at det kan for noen deler av de lite endringsvillige ansatte skape usikkerhet. Dette kan igjen føre til at man får en delt arbeidsstokk mellom endringsvillige unge teknologer og mindre endringsvillige om mulig eldre personer. Undersøkelsen vår er begrenset i form av at vi har intervjuet tre avdelingsledere hos kundeservice i DNB. Disse er nok valgt til stillingene sine nettopp fordi de var motiverte, og kan skape et noe overkant positivt bilde av endring. En studie på tvers av kundeservice ville kanskje gi et mer nyansert bilde.

## 7 REFERANSER

- Rienecker, Jørgensen (2015): Den gode oppgaven, Fagbokforlaget
- Jacobsen Dag Ingvar (2005): Hvordan gjennomføre undersøkelser? 2.utgave, Kristiansand høyskoleforlaget
- Thagaard, Tove (2008): Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode, Fagbokforlaget
- SSB (2016): Økonomiske analyser 2/2016
- SSB (2017): Færre sysselsatte knyttet til petroleumsnæringen  
<https://www.ssb.no/nasjonalregnskap-og-konjunkturer/artikler-og-publikasjoner/faerre-sysselsatte-knyttet-til-petroleumsnaeringen>
- Ringdal Kristen (2014): Enhet og Mangfold, 3. Utgave. Fagbokforlaget
- NRK (2015): -Norge er ikke i en krise  
[https://www.nrk.no/norge/solberg-om-norsk-okonomi\\_-\\_norge-er-ikke-inne-i-en-krise-1.12518532](https://www.nrk.no/norge/solberg-om-norsk-okonomi_-_norge-er-ikke-inne-i-en-krise-1.12518532)
- Thagaard, Tove (2003): Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode, Fagbokforlaget

- Jacobsen, D.I. (2004): Organisasjonsendringer og endringsledelse. Bergen, Fagbokforlaget
- Eisenhardt, Kathleen M.(1989): Building theories from case study Research
- Jacobsen Dag Ingvar (2014): Organisasjonsendringer og endringsledelse. 2.utgave, Fagbokforlaget
- John P. Kotter (2012): Leading Change / John P. Kotter. Printed in the United States of America
- Mounaim Cortet, Tom Rijks and Shikko Nijland (2016): PSD2: The digital transformation accelerator for banks.
- O`Reilly & Tushman (2008)
- Whittington & Pettigrew (1999)
- Ole Henrik Johansen 23. okt. 2017  
<https://www.tek.no/artikler/apple-pay-kommer-til-norden-i-morgen/410447>
- Finans Norge, hentet fra hovedsiden 10.12.2017  
<https://www.finansnorge.no/tema/bank/psd2-eller-betalingstjenestedirektivet/>
- IEA, hentet fra hovedsiden 28.11.2017  
<http://www.iea.org/statistics/monthlystatistics/monthlyoilprices/>

## 8 VEDLEGG

### 8.1 Intervjuguide

#### Intervjuguide delvis strukturert

Intervjuer:

Respondents arbeidssted:

Respondent:

Dato:

Forklar bakgrunn for oppgaven:

- Vi kommer fra handelshøyskolen i Agder og EMBA studiet
- Vi skriver en masteroppgave om endringsprosesser og endringsledelse
- Vi så etter hvilken bransje som går igjennom store digitale endringer og falt for banknæringen. Vi jobber selv ikke i bank.
- Anonymisering osv.

Kan du fortelle litt om hva de største endringene dere har opplevd i banken de siste årene?

Oppfølgingsspørsmål på bakgrunn av det som sies.

Hva tror du blir de største endringene i fremtiden?

Oppfølgingsspørsmål..

Kan du fortelle litt om hva banken har gjort for å tilpasse seg disse endringene?



Oppfølgingsspørsmål

Emner som de kanskje kommer innom!

(Organisasjonsendringer)

(ledelse)

(kompetanse)

(visjoner)

(strategier)

(forretningsutvikling)

Kan du fortelle hva du tror er de største utfordringer med at organisasjonen må tilpasse seg stadig og raske endringer?

Oppfølgingsspørsmål!

Emner

(kultur)

(motivasjon)

Er det noe du vil tilføye hva vi har snakket om?

## 8.2 Forespørsel om intervju

Hei Glenn,

Vi er tre studenter på Executive MBA studiet ved Handelshøyskolen i Agder. Vi ønsker kontakt med en mellomleder, prosjektleder, avdelingsleder e.l. i Bergen for å gjøre et intervju til en masteroppgave. Vi synes det er spennende å se hva som skjer i banknæringen for tiden og hvilke endringsprosesser som skjer der i forhold til digitalisering for privatmarkedet. Til daglig jobber vi i Onesubsea, Statoil og BKK.

**Litt om oppgaven og bruk av data:** Studien vi holder på med, har fokus på endringsprosesser og ledelse i banker som opplever digitale utfordringer. Vi forventer at intervjuet vil ta 30-45 minutter. Vi vil være 2 personer tilstede og benytte lydopptak. Lydopptak vil transkriberes og slettes så snart dette er utført. Det er kun vi som vil benytte oss av det innsamlede materialet, og ingen andre vil få tilgang til råmaterialet. Språklige forhold som f.eks. dialekt, talemåte, uttale og ordfeil vil bli korrigert og ikke direkte gjengitt. Vi vil ikke bruke informasjon fra intervjuet til andre formål enn vår masteravhandling. I avhandlingen vil liste over respondenter med navn, tittel og organisasjon legges i appendiksen. Respondentene anonymiseres med tall, slik at sitater og informasjon som blir gjengitt i selve avhandlingen ikke er personifisert. Vi tar hensyn til eventuelle forbehold som dere måtte ha i forbindelse med intervju og prosess i etterkant. Håper på et positivt svar. Ringer deg gjerne for å følge opp mailen om en stund!

Mvh