

Utforsking og utnytting av kunnskap i sparebanker

En kvalitativ studie om hvordan sparebanker går frem for å bli ambidekstrøs.

Elise Minde
Kandidatnummer: 106

VEILEDER

Tor Helge Aas

Universitetet i Agder, 2022

Fakultet for Handelshøyskolen ved UIA

Institutt for arbeidsliv og innovasjon

Forord

Kjære leser!

Denne masteroppgaven markerer slutten på masterstudie i innovasjon og kunnskapsutvikling, ved Universitet i Agder. Fra tidligere har jeg bachelor i økonomi og ledelse, med spesialisering innenfor innovasjon og entreprenørskapsledelse.

Oppgaven tar utgangspunkt i begrepet «ambideksteritet» som ble nevnt tilfeldig av min veileder Tor Helge Aas under et møte i desember. Fenomenet handler om hvordan bedrifter klarer å både utforske det ukjente, samtidig som de utnytter den eksisterende kunnskapen. Dette vekket raskt interesse og ble senere knyttet opp mot mindre lokale sparebanker i bankbransjen. Denne konteksten var lite undersøkt i Norge og tidligere litteratur har sett på større banker.

Forhåpentligvis vil denne oppgaven svare på hvordan mindre lokalbanker jobber for å bli ambidekstrøs. Det er også ønskelig at den bidrar til økt effektivitet og innovasjon, slik at de får utbytte av mitt arbeid. Ut over dette har jeg fått muligheten til å fordype meg i et emne og en bransje jeg ellers ikke ville fått innsikt i. Dette vil være en stor milepæl i livet og jeg gleder meg til møte med arbeidslivet.

Jeg vil takke min veileder Tor Helge for god rådgivning. Alt fra klargjøring av forskerspørsmål, relevant teori og faglig god innsikt. Det har vært interessante innspill og utfordringer. Hans tilgjengelighet og tilstedeværelse har vært avgjørende og noe jeg har satt stor pris på. Videre ønsker jeg å takke Skagerrak Sparebank for at de har stilt opp som casebedrift for denne oppgaven. Det har vært et fint samarbeid med god kjemi, både sosialt og faglig. Uten dem ville ikke oppgaven vært mulig. Jeg har tatt stort eierskap til oppgaven og har hatt et vanvittig læringsutbytte. Avslutningsvis vil jeg takke familie og venner, som har vært støttende og heiet på meg hele veien.

Tusen takk!

Elise Minde

Grimstad, 1. juni 2022.

Sammendrag

Utforsking og utnyttelse er ifølge flere forskere motstridende prosesser. Det er utfordrende for bedrifter å kombinere, balansere og beherske disse kravene. Ambideksteritet kan være en løsning på denne utfordringen, med hensyn til høyere sannsynlighet for overlevelse og bedre markedsposisjon. Oppgaven omhandler mindre sparebanker i bankbransjen, som står ovenfor utfordringer ved innovasjon, endret kundeatferd og skiftende omgivelser. Forskerspørsmålet i oppgaven er: «*Hvordan går sparebanker frem for å bli ambidekstrøse?*».

Oppgaven baserer seg på en enkeltcasestudie av Skagerrak sparebank, som er endel av Eika gruppen. Mindre sparebanker er gjerne ikke ressurssterke nok til å overleve uten en allianse. Eika gruppen leverer tjenester til 53 sparebanker som er deleiere av konsernet. Bankbransjen kjennetegnes for stabile omgivelser, med et strengt regel- og lovverk. Sett bort i fra kravene fra myndighetene er det raske endringer. Digitaliseringen og teknologien det siste tiåret har gått fremover i rekordfart. Dette har vært grobunnen for en tydeligere segmentering og at konkurransen er skarp. Kundeatferden har endret seg og kravene deres er høye.

Ett av oppgavens sentrale funn er at det oppstår ulike tilnærminger. Det kommer frem at Eika gruppen og Skagerrak sparebank er atskilt, og har et leverandørforhold. Flere partnere inngår i et nettverk for å utvikle teknologien, og lokalbanken er der i større grad for å gi rådgivning til kundene. Omgivelsene og myndighetskravene vanskeliggjør utviklingen av ambideksteritet, med hensyn til at disse moderatorene i liten grad kan påvirkes. Oppgaven konkluderer med at det eksisterer flere mekanismer i organisasjonen. Det er likevel en dominerende, hvilket er den strukturelle mekanismen. Skagerrak sparebank utnytter i større grad eksisterende kunnskap og arbeider med kjernevirksomheten. Utforsking av kunnskap skjer gjennom Eika gruppen, og gode løsninger kommer frem i fellesskap.

God lesing!

Innholdsfortegnelse

Forord	1
Sammendrag	2
Figur- og tabelloversikt	4
1.0 Innledning	5
2.0 Teori	8
2.1. <i>Opphavet til fenomenet</i>	8
2.1.1 Ambideksteritet.....	9
2.1.2 Organisatoriske mekanismer.....	11
2.1.3 Nettverk mekanisme.....	15
2.1.4 Moderatorer.....	15
2.1.4.1 Omgivelsesbaserte moderatorer	16
2.1.4.2 Andre moderatorer	17
2.1.5 Ambideksteritet oppsummert.....	18
2.2 Bankbransjen	19
2.2.1 Bankbransjen med hensyn til ambideksteritet	20
2.2.2 Oppsummering.....	21
3.0 Metode og metodiske overveielser	22
3.1 Forskningsdesign.....	22
3.2 Utvalg.....	23
3.3 Innsamling av data	25
3.4 Dataanalyse	26
3.5 Validitet og reliabilitet	26
4.0 Funn	28
4.1 Skagerrak sparebank.....	28
4.1.1 Utdannelse og arbeidserfaring.....	28
4.1.2 Organisasjonsstruktur	30
4.1.3 Eika sin rolle	31
4.2 Ledelsen	32
4.3 Strategi.....	33
4.5 Utnyttelse og forbedring.....	34
4.6 Utforsking.....	36
4.6.1 Innovasjon.....	39
4.7 Nettverk.....	40
4.7.1 Omgivelser	41
5.0 Diskusjon	44
5.1 <i>Hvilke organisatoriske mekanismer eksisterer i Skagerrak sparebank?</i>	44
5.1.1 Strukturelle.....	44
5.1.2 Sekvensielle	47
5.1.3 Kontekstuelle	47

5.1.4 Lederskapsmessig.....	48
5.2 Hvordan oppnår Skagerrak sparebank utforsking og utnytting av kunnskap i dag?.....	49
5.2.1 Utforsking av kunnskap	49
5.2.2 Utnytting av kunnskap.....	50
5.2.3 Ambideksteriet i Skagerrak sparebank.....	50
5.3 Nettverk.....	52
5.3.1 Eika gruppen	52
5.3.2 Eksterne aktører.....	53
5.3.3 Eiendomsmeglerfirmaer	53
5.4 Moderatorer.....	54
5.4.1 Omgivelser	54
5.4.2 Andre moderatorer	56
5.5 Hvordan kan mindre sparebanker i bankbransjen oppnå ambideksteritet?.....	57
6.0 Studiens begrensninger.....	59
6.1 Ekstern validitet.....	59
6.2 Begrensninger i datamateriale	59
7.0 Konklusjon.....	60
8.0 Litteraturliste.....	62

Figur- og tabelloversikt

Figur 1: Antall år med arbeidserfaring i bank	28
Figur 2: Organisasjonskart over ledere og ledergrupper	30
Figur 3: Strategi.....	33
Figur 4: Utnyttelse av kunnskap og kompetanse internt i Skagerrak.....	34
Figur 5: Periodevis arbeid med hensyn til forbedring og innovasjon.....	35
Figur 6: Utforske nye produkter og tjenester	36
Figur 7: Arbeid mot gode løsninger	38
Figur 8: Store endringer fra de startet å jobbe - frem til nå.....	39
Figur 9: Nettverk	40
Figur 10: Konkurrenter	42
Figur 11: Regel-og lovverk.....	42

Tabell 1: Oversikt over informanter med tittel, ansvarsområder og forkortelser24

Tabell 2: Oversikt over informantene med tittel, ansvarsområder og forkortelser24

1.0 Innledning

Fenomenet ambideksteritet er blitt omtalt de siste 15-20 årene og det har vært en eksplosjon av interesse og forskning på emnet. Begrepet ble først brukt av Duncan (1976), og har i senere tid vokst seg større og fått mer fokus iblant annet vitenskapelig arbeid. Ambideksteritet er evnen til å bruke og utnytte eksisterende kunnskap, samtidig som søken etter ny kunnskap skjer parallelt (Turner et al., 2013, s. 320-321). Det er allerede mye kunnskap om fenomenet, men det relevant å studere det i en bestemt kontekst da det har vist seg å være forskjeller mellom produksjons- og servicebedrifter (O'Reilly & Tushman, 2013, s.326). Det er ifølge forskning viktigere å være ambidekstrøs innenfor sektorer som tar for seg service og høyteknologi (Partanen et al, 2020, s.10). På bakgrunn av dette er det aktuelt og interessant å se på bankbransjen (Partanen et al, 2020, s.10). Konsernleder i Sparebanken vest sa: «*Det du ønsker skal være varig, må du forandre*» (Anda, 2021). Dette tar for seg det ambidekstrøse ved at du må utnytte og utforske for å hele tiden være aktuell. Det finnes både teori og empirisk data som støtter fordelene ved ambideksteritet, men likevel er det mangel på kunnskap rundt hvordan dette fungerer i praksis (O'Reilly og Tushman, 2011, s.8). I lys av dette trengs det mer forskning rundt hvordan det utspiller seg i organiserte rammer i forhold til prosesser, systemer og strukturer (Turner et al., 2013, s. 318). Utforskning og utnyttning krever ulike prosesser og March (1991, s.71) hevder at begge disse er avgjørende for organisasjonen sin konkurransekraft og velstand. Utforskning tar for seg søk, oppdagelse, risikotaking, eksperimentering, autonomi, fleksibilitet, oppdagelse og innovasjon. Utnyttelse tar for seg effektivitet, fordeling, variansreduksjon, produksjon, implementering og utførelse. Systemer som kun engasjerer seg i utforskning med unntak av utnyttelse vil mest sannsynlig lide av høye kostnader knyttet til eksperimentering, uten mange funn og fordeler. Motsatt vil systemer som kun driver med utnyttelse finne seg selv fanget i det samme gamle og ikke utvikle seg (March, 1991, s. 71). March (1991, s.105) sitt syn er at det grunnleggende problemet mellom utforskning og utnyttelse er å balansere dette. Det står ovenfor nok engasjement, i tilstrekkelig med utnyttelse for å sikre dens nåværende levedyktighet, samtidig som det brukes nok energi til leting for å sikre dens fremtidige levedyktighet. Med hensyn til at det er en økende konkurranse i finansmarkedene stilles det spørsmål rundt hvorvidt fintech og banker er venner eller fiender (Navaretti et al,2017, s.9). Lite innovative banker vil bli utfordret og dersom de skal lykkes fremover må de klare å fornye seg, samtidig som de opprettholder deres kjernevirksomhet og forblir effektive. Dette er avgjørende for å møte trusselen fra nye aktører og endrede spilleregler. Fintech blir blant annet omtalt som forstyrrende, revolusjonær og deres våpen er den digitale endringen som mulig vil rive ned

barrierer og tradisjonelle finansinstitusjoner (World Economic Forum, 2017). Selskaper som Cadre og Tala er rene IT-selskaper og ligger på Forbes topp 50-liste over de mest innovative fintech-selskapene i 2020. Disse selskapene utfordrer tradisjonelle banker ved å gjøre utvalgte oppgaver bedre og billigere, samtidig som fintech er det heteste området innenfor finans med en forventet vekstrate på nesten 24 % i perioden 2002 til 2025 i følge Researchandmarkets (GlobeNewswire by notified, 2020). Med hensyn til dette må de etablerte bankene belage seg på kamp om kundene og norske banker må levere på tre kriterier (Alaassar et al, 2022). Disse kriteriene er tilfredse kunder, innovative banker og attraktivitet i markedet (Andreassen, Kurtmollaiev & Olsen, 2021). I Norge er bedre lånerenter hovedgrunnen til at kunden skifter bank, få skifter bank fordi de tror at kundeservice eller innovasjonsevne skal bli forbedret. Råd fra nettsiden «Smartpenger.no» er at en ikke trenger å bytte bank, men heller «shoppe banktjenester» og bruke den banken som er best på hver enkelt tjeneste (Andreassen, Kurtmollaiev & Olsen, 2021).

Studiens problemstilling omhandler mindre sparebanker i bankbransjen, som står ovenfor utfordringer ved innovasjoner og billigere og bedre tjenester. Innenfor tjenestesektoren som banker faller inn under, er det svært vanskelig å splitte organisasjonen. Et problem kan eksempelvis være at de ikke klarer å opprettholde effektiviteten samtidig som de er innovative. Avdelinger kan gjerne ha ansvar for begge deler og slite med å skille arbeidet. Eller det kan være organisert slik at lokalbankene er der for å være effektive, samtidig som andre deler av konsernet er innovative. En løsning på problemet kan være å bli en mer ambidekstrøs organisasjon og forskerspørsmålet i denne oppgaven er derfor: «*Hvordan går sparebanker frem for å bli ambidekstrøse?*». Studieobjektet er en casebedrift som egner for å belyse problemstillingen. Hensikten er å avdekke hvordan dette fenomenet utspiller seg i praksis. I tidligere ambideksteritetslitteratur har det i liten grad blitt sett på mindre sparebanker og hvordan de organiserer seg. Med utgangspunkt i norske banker er de underlagt strenge regel-og lovverk fra myndighetene. Dette er en betydelig faktor sammenlignet med andre land, da prosesser som vi tar for gitt her, kan være vanskelig andre steder. Formålet med oppgaven har vært å bygge teori rundt hvordan bedrifter kan bli ambidekstrøse, og undersøke hvordan teorien anvendes i praksis ved hjelp av empiriske studier (Rasich & Birkinshaw, 2008). Videre antas det at utfordringene som sparebanker har med endringer i markedet, kan utvikles og bedres. Forskningen har funnet fire mekanismer som kan bidra til å skape ambidekstrøse organisasjoner og disse er: sekvensielle, strukturelle, kontekstuelle og lederskapsmessige mekanismer. Ved å undersøke hvordan dette fenomenet fungerer i praksis,

vil funnene bidra til fremtidig forskning basert på eksisterende ideer fra dette studiefeltet. Det er interessant å se på hvorvidt det eksisterer i en slik bransje og eventuelt hvilke mekanismer banken bruker for å bli ambidekstrøse. I første delen av oppgaven blir det redegjort for det teoretiske grunnlaget hvilket er ambideksteritet. Det vil bli presentert teori rundt opphavet til begrepet, nyere funn og de fire mekanismene vil gjennomgås. Deretter vil andre faktorer og nettverk bli introdusert. For å få en bredere forståelse av begrepet knyttes det videre opp mot bank og finanssektoren, før det avslutningsvis i teorikapitlet ender ut i et analytisk rammeverk. Metodiske valg og utfordringer drøftes og redegjøres for i kapittel 3, hvor oppgaven baserer seg på en enkeltcasestudie av én enhet innenfor banker. Den innsamlede empirien er hentet gjennom kvalitativ metode med semi-strukturerte intervjuer, og funnene blir analysert i kapittel 4. Videre drøftes oppgavens forskerspørsmål opp mot både teori og empiri i kapittel 5, før det redegjøres for oppgaves begrensninger og veien videre i kapittel 6. Avslutningsvis oppsummeres og konkluderes det i kapittel 7.

2.0 Teori

I teorikapitlet vil det redegjøres for hvordan bedrifter kan bli ambidekstrøse, hvor dybde og smalhet har vært vektlagt. Det presenteres teori rundt opphavet til fenomenet, nyere funn, samt ulike mekanismer som påvirker organisasjonen til å bli ambidekstrøs. Avslutningsvis i dette kapitlet kobles bankbransjen opp mot ambideksteritetslitteraturen. Det redegjøres for blant annet utfordringer og hvordan det jobbes med utforskning og utnyttning av kunnskap. Dette underbygges av tidligere artikler, casestudier og funn som er gjort direkte knyttet opp mot bank.

2.1. Opphavet til fenomenet

Ved ambideksteritet er det fort at enten utforskning eller utnyttelse driver ut den andre, fordi det er svært vanskelig for organisasjonen å oppnå begge deler. Hvordan bedrifter imøtekommer utfordringene vil være avgjørende for resultatet (O'Reilly & Tushman, 2013, s. 324). Begrepet ble først brukt av Duncan (1976) og i senere tid har det vokst seg større og fått mer fokus i vitenskapelig arbeid. Begrepet startet som et konsept for å vurdere behovet for å balansere utforskning og utnyttelse for å administrere begge effektivt. Det er mangel på forskning og kunnskap vedrørende begrepet og hvordan dette best kan oppnås. Tidligere litteratur har satt søkelys på ulike elementer av organisatorisk ambideksteritet, hvor dette var relatert til bedriftens evne til samtidig å forfølge dobbeltsløyfe- og enkeltløyfelæring, inkrementell og radikal innovasjon, stabilitet og transformasjon i organisasjonstilpasning, induerte og autonome strategiske prosesser og effektivitet og fleksibilitet i organisasjonsdesign (Raisch og Birkinshaw, 2008, s.380). løpet av det siste tiåret har forskeren imidlertid begynt å undersøke mekanismer som påvirker organisatorisk tvesidighet, hvor studiene har tatt for seg organisasjonsstrukturer, atferds kontekster og lederskapsprosesser som fremmer ambideksteritet (March 1991: Raisch og Birkinshaw, 2008). Det har blitt vurdert miljøfaktorer og andre moderatorer som påvirker forholdet mellom mekanismene. Forskere har også begynt og teste sammenhenger som er enda mer komplekse (Raisch og Birkinshaw, 2008, s.381).

Ved en undersøkelse av amerikanske firmaer kom det frem at deres ambidekstre strategi hadde en positiv effekt på fire dimensjoner av ytelse, hvilket var inntekt, fortjeneste, kundetilfredshet og introduksjoner av nye produkter. Derfor kan effektivitet og innovasjon være komplementert. Likevel betyr ikke det at ambideksteritet alltid er fordelaktig, da det under noen forhold kan være ineffektivt (Turner et al., 2013, s. 318). I artikkelen til

Andriopoulos og Lewis (2010, s.106) mener de derimot at underliggende spenninger og farlige ytterpunkter skaper en dragkamp mellom motstridende krefter. Det er et tydelig skille i teorien hvorvidt utforskning og utnyttelse er komplementær eller ikke. Det er et mangfold av ulike synspunkter og definisjoner, og det er derfor vanskelig å ta for seg alle. Det finnes definisjoner fra tidlig 90-tallet og frem til nå, og det er noen ord som gjenspeiler seg: utnyttelse, effektivitet, innovasjon og utforske (March 1991: Mom et al., 2015).

Ambideksteritet vokser frem som et viktig vitenskapelig område teoretisk og empirisk, hvor flere områder krever mer fremtidig forskning. Det er mangel på generaliserbar teori om hvordan dette fenomenet kan forstås som en bevisst strategi innenfor organisasjonsstruktur. Videre er det også få studier som forklarer hvilke mekanismer som muliggjør ambideksteritet eller nøyaktig hvordan denne arbeidsmetoden kan føre til organisatoriske fordeler (Turner et al., 2013, s. 328-329).

2.1.1 Ambideksteritet

Organisatorisk ambideksteritet er definert som en organisasjons evne til å være samkjørt og effektiv i sin håndtering av dagens forretningskrav og samtidig være tilpasningsdyktige til endringer i omgivelsene (Raisch og Birkinshaw, 2008, s.375). Utforskning innebærer jakten på ny kunnskap, mens utnyttelse er kunnskap som allerede er tilgjengelig (Levinthal & March, 1993, s.105). Dette har fått økt interesse de siste årene og forskningen har sett på ulike aspekter, moderatorer og resultater av organisatorisk tvesidighet (Raisch og Birkinshaw, 2008, s.375). Ambideksteritet er av sentral betydning når det kommer til bedriftens konkurransefortrinn. Fordi flere bedrifter ikke lyktes i å opprettholde dette og opplever nedgang (Teece et al, 2016). Ambideksteritet blir ofte oppfattet som motstridende krav og forskere argumenterer for at håndtering av spesielle egenskaper, evner og ferdigheter hos individer og koordinering er avgjørende (Martin et al, 2019, s.41). Nyere forskning belyser at paradokset mellom utforskning og utnyttelse oversettes til konflikter som er sammenvevd og flerlags (Martin et al, 2019, s.42-43). Tjosvold et al. (2014) definerer konflikt som uforenlige aktiviteter som ikke nødvendigvis trenger å være motstridende eller nødvendigvis konkurrerende.

Organisasjoner innenfor alle sektorer står ovenfor et marked med økende press i form av å innovere i levering av varer og tjenester, grunnet den raske utviklingen av digitale teknologier (Mottaghi et al, 2022, s.155). Det kreves mye for å opprettholde både innovasjon og effektivitet på én og samme tid, hvilket er det ambideksteritet tar for seg. Det er vanskelig å

vite nøyaktig hvordan en kan oppnå ambideksteritet, fordi det er utfordrende å arbeide med innovasjon, samtidig som organisasjonen skal forbli effektiv. Det er derfor nødvendig å kartlegge hvilke ressurser som er nødvendig, samt hvordan opprettholde og håndtere at både fornyelse og fordeling skjer samtidig (Mottaghi et al, 2022). Fenomenet er blant de mest fremtredende temaene innen ledelse og strategiforskning, selv om det ikke er fullt etablert som en ledelsesstrategi per i dag (Martin et al, 2019, s.39). I Martin et al (2019) oppfordres det til at videre forskning ser nærmere på de vanlige daglige arbeidsoppgaver og gjøremål som organisasjonen står ovenfor.

Det er en fordel å skille utnyttelse og forskning, hvor førstnevnte støttes best av en formell struktur, mens radikale innovasjoner støttes av det uformelle (Turner et al, 2013, s. 324). I perioder hvor det er inkrementelle innovasjoner kan organisasjonen sette søkelys på forbedring og utnytte tiden til læring og bli bedre kjent med markedet. Markedet er uforutsigbart og plutselig dukker det opp noe som krever endring og en radikal innovasjon. Derfor er tid en svært viktig og avgjørende faktor (Vahlne & Jonsson, 2017, s.58). Markedet endrer seg kontinuerlig og en mulig løsning vil være at organisasjonen deles inn i to, hvor den ene delen fokuserer på utnyttelse, samtidig som en annen leter etter mulig innovasjoner. Denne teknikken og tilnærmingen har vist seg å være mer vellykket med hensyn til å lansere banebrytende produkter og tjenester (Raisch og Birkinshaw, 2008, s.389). Ambideksteritet avhenger av organisasjonens evne til å skille mellom stabilitet og endringer. Det er mange elementer som skal opprettholdes samtidig, som blant annet rutiner, eksperimentering og kreativitet (Turner et al., 2013, s. 322-323). March (1991) kan bevise at under- eller overforbruk av ambideksteritet har en pris, eksempelvis ved at firmaet vektlegger skjev fordeling mellom leting og utnyttelse slik at noe blir under- eller overvektet. De fleste miljøer endrer seg over tid og det er derfor viktig å opprettholde leting og utnyttelse til enhver tid. I litteraturgjennomgangen til Luger, Raisch og Schimmer (2018) kommer det frem at det er varierte perspektiver rundt fenomenet. Videre hevder de at det bidrar til et dynamisk perspektiv når det kommer til å balansere leting og utnyttelse. Dette perspektivet viser til at effekter ikke bare er assosiert med strategier (Levinthal og Mars 1993), effekt kan oppnås ved å følge balanserte orienteringer. Opprettholdelse av ambideksteritet avhenger også av miljødynamikken bedriften står ovenfor. Deres oppfatning rekonseptualiserer begrepet som evnen til å balansere utforskning og utnyttelse, som oppstår ved å kombinere kapasitet byggende prosesser med kapasitetsskiftende prosesser (Luger et al, 2018, s.450).

I studien til Goosen (2012) var det 500 bedrifter som ble sett på over en 10-årsperiode, hvor det viste seg at bedrifter med større teknologisk kompetanse hadde større nytte og utbytte av fenomenet. Utover dette har det blant annet blitt sett på ambideksteritet som en dynamisk evne i globaliseringen, hvor AB Volvo og IKEA ble brukt som casestudier (Vahlne & Jonsson, 2017, s.58). I starten av historien til selskapene dominerte den kontekstuelle mekanismen, før det på senere stadier ble flyttet fokus over på den strukturelle mekanismen. I tråd med at selskapene vokste i størrelse og kompleksitet, oppstod et behov for miljøendringer. Organisasjonen trengte derfor en annen ledelse og handlingsplan (Vahlne & Jonsson, 2017, s. 67).

2.1.2 Organisatoriske mekanismer

Paradokset med ambideksteritet er å finne balansen og synkronisere organisasjonens aktiviteter rundt utnyttelse og utforskning. Et forslag for å løse dette problemet har vært å outsource, etablere allianser eller gå gjennom perioder med utnyttelse og perioder med leting. Begge disse løsningene har til felles at organisasjoner engasjerer seg i kun én aktivitet om gangen (Raisch og Birkinshaw, 2008, s.389). Litteraturen er noe spredt og March (1991) hevder blant annet at utnyttelse og utforskning er uatskillige.

Bedrifter skal ivareta kjernevirksomheten sin samtidig som de er oppmerksomme på hendelser utenfor i periferien. Leting etter innovasjon er en betydelig faktor og mekanismene trenger å tilpasses konteksten (Turner et al., 2013, s. 325). Det er innenfor organisatoriske egenskaper for ambideksteritet det er gjort størst forskningsmessig fremskritt, hvor litteraturen har satt søkelys på fire brede tilnærminger som muliggjør ambideksteritet i organisasjonen: sekvensielle, strukturelle, kontekstuelle og lederskaplige mekanismer. I rammeverket til Raisch og Birkinshaw (2008) er det tatt utgangspunkt i de tre sistnevnte mekanismene. På bakgrunn av at flere forskere har valgt å inkludere sekvensielle mekanismer i sine publiseringer, vil den bli tatt med som en del av mekanismene (Martin et al, 2019, s.40-41). I O'Reilly og Tushman (2013) sin litteraturgjennomgang henvises det også til samtlige artikler fra nyere tid som viser til funn på at denne mekanismen er verdifull. Videre er det viktig å påpeke at disse fire mekanismene er løsninger på ambideksteritetutfordringene. Det er løsninger som muliggjør at organisasjonen blir mer ambidekstrøs, ved at de aktivt kan velge mellom organiseringsformer, rutiner og egenskaper som forutsettes. Omgivelsene, miljøet og nettverk, samt andre faktorer påvirker også utviklingen av fenomenet (Raisch & Birkinshaw, 2008, s.381)

Sekvensielle mekanismer

Synet på at bedrifter kan omstille sine strukturer med hensyn til endrede miljøforhold eller strategier gjenspeiler sekvensiell ambideksteritet. Bedriftene skiller temporalt mellom utforskning og utnyttning av kunnskap ved at ressursene allokeres slik at de underbygger en av dem. Det er gjerne relativt stabile faser hvor det enklere kan tilpasses, men det kommer med jevne mellomrom korte støt av mer radikale endringer som krever organisasjonsendringer (Martin et al, 2019, s.40-41). Når det er oppnådd ønsket resultat innenfor utforskning eller utnyttelse endres ressurs sammensetning slik at de underbygger bedriften sin nye struktur og strategi. Det har derfor blitt foreslått at bedrifter bruker «halvstrukturer» og rytmisk veksling for å tilpasse seg perioder med utforskning og utnyttelse (Brown & Eisenhardt, 1997). Tidsaspektet her kan varieres fra måneder til flere år, og ett eksempel vil være at det i 2020 ble jobbet med innovasjon, mens i 2021 var fokusert på utnyttelse. Sekvensielle mekanismer viser seg å være mer nyttig i stabile, tregere miljøer og gjerne for mindre bedrifter som mangler ressurser til å forfølge utforskning og utnyttelse samtidig. Videre trekkes tjenesteytende næringer frem som bedrifter som vil ha en positiv effekt på vekst med hensyn til sekvensielle mekanismer (O'Reilly og Tushman (2013, s.327).

Strukturelle mekanismer

Dette er den mekanismen som forskere tradisjonelt sett har foreslått for organisatorisk tvesidighet (Mom et al., 2015, s.135). Her skilles organisasjonen og jobber med forskjellige logikker, tankesett og evner. Kjernevirksomheten får eksempelvis ansvar for å opprettholde rutiner og utnytte eksisterende kapasitet, mens andre enheter har kontroll på trender og miljøet rundt (Martin et al, 2019, s.41). Det bygges separate organisasjonsenheter som setter søkelys på enten utforskning eller utnyttelse (Mom et al., 2015, s.135). Strukturelle mekanismer viser til hvordan bedrifter kan oppnå utforskning og utnyttning av kunnskap i ulike deler av organisasjonen, hvilket kan gjøres gjennom spatial separasjon eller parallelle strukturer (Raisch og Birkinshaw, s.389). Spatial separasjon sikrer at bedriften eller forretningsområdet dedikeres til spesifikke oppgaver, enten det er utnyttelse av kunnskap eller utforskning. Det typiske eksemplet på dette er den tradisjonelle FoU-avdelingen, hvor utforskning av kunnskap skilles fra utnyttning av kunnskap som skjer som en integrert del av bedriftens forretningsområde. Motsatt av dette er parallelle strukturer hvor de ansatte driver med både utnyttning av kunnskap og utforskning ved å bytte mellom to eller flere typer av strukturer avhengig av strukturen som deres spesifikke oppgave krever. Bedriften har gjerne en primær formell struktur som brukes til rutineoppgaver og til vedlikehold av stabilitet og

effektivitet. Sekundære strukturer kan oppstå som prosjekter eller nettverk, utforsker nye oppgaver og innovasjoner. Når disse strukturene eksisterer side om side, sikrer det effektivitet og fleksibilitet (Raisch og Birkinshaw, s.390). Denne tilnærmingen innebærer ikke bare separate strukturer, men også ulike kompetanser, systemer, insentiver, prosesser og kulturer som er internt tilpasset. De separate enhetene holdes sammen av en felles strategi, verdier og målrettede koblingsmekanismer for å utnytte delte eiendeler (O'Reilly og Tushman (2013, s.328).

Kontekstuelle mekanismer

Kontekstuelle faktorer skiller seg markant fra de strukturelle faktorene som setter søkelys på bedriftens organisering. Førstnevnte refereres til systemer, prosesser og overbevisninger som påvirker atferden på individnivå. For å oppnå ambideksteritet bør det tilrettelegges for, og oppmuntres til at de ansatte får fordele tiden sin mellom utforsking og utnyttelse (Raisch og Birkinshaw, s.390-391). Konteksten bør derfor fordre alle ansatte til å engasjere seg i ambidekstrøs atferd (Martin et al, 2019, s.41). Gibson og Birkinshaw (2004, s.211) argumenterer for at kontekstuell ambideksteritet kan sees på som at organisasjonen ivaretar alle funksjoner og nivåer i en enhet, snarere enn som en dobbel struktur der kravene holdes adskilt. Dette støttes av en studie fra USA hvor syv produktdesignbedrifter ble undersøkt. En kontekst som består av integrerende og splittende tilnærminger, forvalter mulighetene og begrensningene bedre. Integrering legger vekt på felles verdier og visjoner og viser til at samspillet mellom de ansatte og improvisasjon kan utløse innovativ bruk av eksisterende ideer, markeder og verktøy. Splittende varierer mellom frihet og grenser og de ansatte får muligheten til å dyrke og forfølge sine faglige områder (Andriopoulos & Lewis, 2010, s. 111).

I organisasjonsmessig kontekst balanseres det mellom fire atferds rammende faktorer, hvilket er disiplin, stretch, støtte og tillitt. Disse faktorene er det ønsket at de ansatte utfører frivillig. Disiplin tar for seg at de ansatte jobber med å møte alle forventninger, og samtidig etablerer klare standarder med hensyn til oppførsel, åpenhet, ærlighet og raske tilbakemeldinger. Stretch handler om egenskapen til å strebe etter mer ambisiøse mål. Etablering av støtte tar for seg felles ambisjoner, utvikling, kollektiv læring og tilgang til ressurser. Til slutt er tillitt en faktor som innebærer at de ansatte stoler på hverandres forpliktelser, enkeltpersoner sine beslutninger og rettferdighet (Gibson & Birkinshaw, 2004, s.213). Det kommer tydelig frem at lederforskjeller og ulike tilnærminger spilte inn i konteksten, hvilket tar oss over på den neste mekanismen for ambideksteritet (Andriopoulos & Lewis, 2010, s. 118).

Lederskapsbaserte mekanismer

Ledere anses som en viktig nøkkel for å fremme tvesidighet og Tushman og O'Reilly (2013) hevder at ambideksteritet tilrettelegges av ledelsen sine interne prosesser. Ledelsesoppgaver dreier seg i hovedsak om hvordan en bør designe organisasjonens struktur for å oppnå ambideksteritet. Leders rolle som fasilitator kan være en faktor som tilrettelegger, slik at utforskning og utnytting av kunnskap forholder seg til ulike nivåer i bedriften. Raisch og Birkinshaw (2008, s. 391) hevder at utforskning skjer ved at ledelsen eksperimenterer med nye løsninger på problemer, etterfølgende av at nivåene under utnytter disse funnene. Deretter velges det ut hvilke løsninger som ser lovende ut og utnyttes.

Menneskelig kapital og ledelsesaspekter er en av mekanismene for å oppnå ambideksteritet. Det er avgjørende at ledelsen evner å iverksette læring, kunnskap og kompetanse, og gjør dette på en måte som tilrettelegger for at bedriften kan tilpasse seg skiftende omgivelser i markedet. For å håndtere usikkerhet i arbeidssammenheng må lederen legge mer vekt og krefter på å utvikle et bredere sett med ferdigheter og kunnskap (Mom et al., 2015, s.138). Det er toppledelsen sitt ansvar og sikre at det blir tatt i bruk den mest effektive organisasjonsstrategien. Med hensyn til at det gjerne er et fåtall av enkeltpersoner som har ansvar for dette kan det oppstå konflikter på høyere nivå, men dersom det er en sterk opparbeidet visjon kan disse konfliktene løses og bidra til utnyttende og utforskende innsats (Turner et al., 2013, s. 327). Strategien som blir tatt i bruk bør ta for seg et bredt spekter og ha en balanse mellom autoritet og deltakelse hvor ledelsen i større grad er involvert. Andre moderatorer som påvirker ambideksteritet har vist seg å være ulike trekk hos individer. Slik som evnen til å ta initiativ utenfor sin rolle, samarbeide, bygge interne koblinger og multitasking.

Bedrifter innehar som oftest flere enheter og toppledere oppfordres gjerne ikke til å engasjere enhetsledere i omfattende søk etter nye ideer, og understreker dette med at risikoen for å forville seg utenfor kompetansegrenser er for stor (Volberta et al., 2005, s. 164-165). Et resultat av ovenfra-og-ned-strategier er at bedrifter med flere enheter utfører strategiendringer bevisst og tilpasser seg endringer i deres konkurransemiljø. Her er det viktig å nevne at toppledelsen eksplisitt styrer balansen mellom utforskning og utnyttelse ved å bringe inn ny kompetanse til noen enheter, samtidig som de utnytter velutviklet kompetanse hos andre (Volberta et al., 2005, s. 164-165). Blanding av ledere med både felles og unike

bedriftserfaringer, nyansatte og bedriftsveteraner spiller en stor rolle for å oppnå ambideksteritet.

2.1.3 Nettverk mekanisme

I nyere artikler har det også blitt sett på nettverk som en mekanisme, med hensyn til at et firma ikke kan isolere seg fra miljøet og bør derfor samhandle på tvers (Wan et al, 2017; Partanen et al, 2020). I et nettverk mellom bedrifter er det bedre tilgang til ressurser, hvilket kan være fra både relaterte og urelaterte næringer, og integrering av eksterne ressurser kan bidra til organisatorisk tvesidighet (Wan et al, 2017, s.3). Sosial kapital er avgjørende fordi riktig kunnskap og sosiale støttestrukturer er utslagsgivende for å utnytte bedriftens nettverk. Det har blitt sett på effekten av bånding og brobygging, hvor det hevdes at nettverk som strekker seg utenfor landegrensen har større kapasitet til å iverksette innovative ideer. Likevel er det en lavere kapasitet rundt gjennomføringen av slike samarbeid (Malecki, 2011, s.1026). Bånding kjennetegnes av sterke sosiale nettverk innenfor en gruppe som forsterker gruppetilhørigheten. Dette foregår i all hovedsak innenfor bedrifter, sosiale grupper, faggrupper eller regioner. Brobygging har derimot mindre tette nettverk på tvers av grupper, gjerne mellom bedrifter og aktører i ulike deler av verden. Sistnevnte kan bli sett på som noe «svakere» med hensyn til at avstanden er større (Malecki, 2011, s.1026). Både bånding og brobygging fører til effektiv kunnskap integrering og dette påvirker ambidekster-ferdighetene. Bedrifter med sterke bånd, som samtidig jobber med brobygging vil ha større tilgang til et mangfoldig utvalg av spesialisert kunnskap, perspektiver, ferdigheter og samtidig ha mekanismer for å innlemme denne kunnskapen til prosjekt nivå. Hvordan ledelsen kartlegger og velger strategier med hensyn til fleksibilitet, kulturelle verdier og sosiale normer er av stor betydning for å støtte ambideksteritet. Videre er det ikke bare topp-ledelsen, men også ledere under dem som har i oppgave å fokusere både på oppgavegjennomføring og opprettholde individuelle relasjoner (Turner et al., 2013, s. 326). Den lederskapsmessige mekanismen henviser til at toppledelsen gjerne er de som bringer inn ny kompetanse der det er behov (Volberta et al., 2005, s. 165).

2.1.4 Moderatorer

Mekanismene som er nevnt ovenfor er løsninger på ambideksteritetsutfordringer. Moderatorer påvirker derimot hvilke løsninger som egner seg for mekanismene. Dette kan eksempelvis være omgivelser og miljøet rundt, som bedriften i liten grad påvirke.

2.1.4.1 Omgivelsesbaserte moderatører

Det er to sentrale moderatører som trekkes frem i litteraturen på ambideksteritet, hvilket er dynamikk og konkurransegrad. Dette er med hensyn til bedriftens miljø og omgivelser som ofte er vanskelig eller i noen tilfeller umulig å påvirke. Dynamikk viser til hvorvidt omgivelsene endrer seg raskt og er ustabile. Konkurransegraden viser derimot til hvor mange konkurrenter som befinner seg i omgivelsene, og om det er konkurranse innenfor forretningsområdene. Disse moderatorene påvirker ambideksteritet på to måter: For det første antas det at omgivelsenes dynamikk og konkurransegrad påvirker bedriftens muligheter til å utvikle organisatorisk ambideksteritet. I omgivelser hvor endringer skjer raskt og det er mange konkurrenter vil virksomheten føle på et større press. I form av å utforske hvilke endringer som kommer til å skje, og hvordan de kan jobbe for å utnytte denne kunnskapen. I stabile omgivelser vil ikke dette være like relevant fordi det er færre endringer som skjer saktere. For det andre hevdes det at bedrifter vil oppnå bedre resultater dersom de opererer i dynamiske og konkurranseutsatte omgivelser. Jansen et al (2005) var de første som gjennom sin empiriske undersøkelse fant støtte for at dynamiske og konkurransepregede omgivelser lettere fordrer at bedrifter blir ambidekstrøse, samtidig som det gir en positiv innvirkning på bedriftens resultat. Dette begrunnes med at raske endringer fordrer utforskning for å kunne identifisere nye trender, teknologier og behov, men det avhenger av bedriftens evne til å utnytte kunnskapen dersom det skal være profitabelt (Raisch & Birkinshaw, 2008, s. 393-394). I dynamiske omgivelser viser det seg at utforskning av kunnskap er mest effektivt, mens i konkurransepregede omgivelser er utnyttning av kunnskap den viktigste aktiviteten (Raisch & Birkinshaw, 2008, s. 394).

I en banebrytende studie av innovasjon ble det bemerket at firmaer som opererte i stabile miljøer utviklet det de refererte til som «mekaniske styringssystemer», som var preget av hierarkiske relasjoner, definerte roller og ansvar. I motsetning til dette utviklet firmaer som opererte i mer turbulente miljøer mer «organiske styringssystemer» hvor det var mangel på definerte roller og oppgaver, samt mer sideveis koordinering (O'Reilly & Tushman, 2013, s. 324). I artikkelen til O'Reilly og Tushman (2013, s. 326) konkluderes det med at ambideksteritet kan være betinget av bedriftens miljø, og at det vil være fordelaktig under forhold med usikkerhet. Dette er ofte tilfellet i større bedrifter med hensyn til at de har tilstrekkelig med ressurser tilgjengelig. Derfor er usikre miljøer mer rustet med tanke på økt innovasjon, bedre økonomisk avkastning og høyere overlevelsesrater (O'Reilly og Tushman

(2013, s. 326). Jansen et al (2005, s.352) antar at i hvilken grad bedrifter forfølger begge type innovasjoner samtidig, er formet av lokale miljøforhold og organisatoriske egenskaper.

2.1.4.2 Andre moderatorer

Litteraturen foreslår flere andre moderatorer som forklarer ambideksteritet som ikke relaterer seg til bedriftens omgivelser. Raisch og Birkinshaw (2008, s.395) fremhever de tre moderatorene markedsorientering, ressurstilgang og bedriftsomsfang. Markedsorientering er bedriftens evne til å skape, spre og svare på etterretninger knyttet til nåværende og fremtidig kunder. Bedrifter som er markedsorienterte vil også oppleve større ytelsespåvirkning av ambideksteritet.

Ressurstilgang viser til hvordan ulikheter i faste ressurser kan påvirke ytelsen. Dette gjelder både finansielle og menneskelige ressurser. Rikere bedrifter har gjerne ressurser til å utforske og utnytte samtidig, mens mindre bedrifter har ikke råd til like komplekse strategier. Disse resultatene tyder på at organisatorisk ambideksteritet kan være betinget av tilgjengeligheten av tilstrekkelig ressurser (Raisch & Birkinshaw, 2008, s. 395). I en nyere artikler fokuseres det på arbeidserfaring som en moderator og løsning (Mom et al., 2015, s.134). Tjenestetiden og arbeidserfaringen i organisasjonen påvirker motivasjonen og repertoaret av ferdigheter og kompetanser. Den individuelle siden av å være ambidekstrøs ser på om individers oppfatninger og atferd er forenlig med utforskning og utnyttelse (Bonesso et al, 2014, s. 392). Det kan være avvik mellom hva enkelte individet anser som etterspurt av sin rolle og det som faktisk blir utført eller er ønsket. Høy involveringspraksis kan bidra til fremvekst av ambideksteritet og deres forutsetninger har også røtter i medarbeiderne sin oppførsel (Mom et al., 2015, s.134). Videre er ansatte som har jobbet der over en lang periode i stand til å flytte oppmerksomheten raskt mellom ulike roller avhengig av situasjonen (Mom et al., 2015, s.136). Ansatte sin tidligere arbeidserfaring spiller også inn og analysen til Bonesso et al (2014) sier at dersom en har tidligere erfaringer fra flere firmaer, eller til og med fra noen andre sektorer faller inn under «full personlig tvesidighet». Individer som derimot har utviklet sin arbeidserfaring i samme forretningsenhet faller inn under «opplevd tvesidighet». Litteraturen her støtter ideen om at arbeidserfaring både fra tidligere av, men også internt innenfor ulike enheter fremmer ambideksteritet og bygger på både bredde og spesialisert forkunnskaper ((Mom et al., 2015: Bonesso et al, 2014).

2.1.5 Ambideksteritet oppsummert

I litteraturgjennomgangen kommer det tydelig frem at det finnes ulike forståelser av ambideksteritet og at paradokset innebærer motsetninger mellom utforskning og utnyttning av kunnskap. Det er uenigheter i hvorvidt dette er kompletterende eller motstridende.

Bedriften skal ivareta kjernevirksomheten sin samtidig som de er oppmerksomme på hendelser utenfor i periferien. Leting etter innovasjon er en betydelig faktor og mekanismene trenger å tilpasses konteksten (Turner et al., 2013, s. 325). De ulike mekanismene som har blitt presentert ovenfor er mulige forutsetninger for at en bedrift skal være ambidekstrøs. Det er mest litteratur rundt de sekvensielle, strukturelle, kontekstuelle og lederskaps mekanismene sammenlignet med nettverk og arbeidserfaring. De to sistnevnte er derfor spennende funn og det kommer tydelig frem at fenomenet mangler empiri rundt de daglige aktivitetene som organisasjonen står ovenfor (Martin et al, 2019).

2.2 Bankbransjen

Dette kapittelet tar for seg hvordan bankbransjen forholder seg til ambideksteritet, hvor det innledningsvis vil være litt generelt om bank, finans og innovasjon. Basert på tidligere artikler om ambideksteritet direkte knyttet opp mot bankbransjen, vil kapittel 2.2.1. vise til tidligere arbeid og funn på dette feltet. Avslutningsvis oppsummeres det hvilke funn som har vært mest betydningsfulle, samt utfordringer bankbransjen har med å utvikle ambideksteritet.

Organisasjoner innenfor alle sektorer står ovenfor et marked med økende press i form av å innovere i levering av varer og tjenester, grunnet den raske utviklingen av digitale teknologier (Mottaghi et al, 2022, s.155). Forskning viser til store variasjoner i innovasjonspraksis mellom tjenestebedrifter og produksjonsbedrifter. Banker faller inn under tjenester og service ytelse, og deres egenskaper gjør det vanskelig å oppdage og administrere forbedringer eller endringer (Aas et al., 2015, s.5). Ett spennende funn er at kunder er i snitt 17 år i banken sin og professor ved Norges handelshøyskole (NHH) mener at dette er verdifull kundedata (Storvik, 2021). Store bedrifter er tilbøyelig til å mislykkes i møte med skiftende omgivelser (Raich & Birkinshaw, 2008). Dette skyldes at nye aktører ofte fanger opp vekstmuligheter snarere enn etablerte bedrifter. Det er ikke fremmed at helt nye aktører endrer spillereglene i etablerte bransjer, ett eksempel på dette er Uber innenfor persontransport, og Airbnb innenfor hotell. For å unngå dette som bakteppe, må norske banker ha høyere ambisjoner enn å ha tilfredse kunde. Sistnevnte er ikke tilstrekkelig betingelse for å konkurrere. Kvalitet og kundetilfredshet er selvfølgelig nødvendig, men når alle innehar dette er innovasjonsevnen den beste måten å møte økt konkurranse på tjenester (Andreassen, Kurtmollaiev & Olsen, 2021). Likevel er det store forskjeller i Norge, og det kan være lettere å være liten i mer avsides strøk der konkurransen er mindre. Joakim Swingen har spådd ny fusjonsbølge blant sparebankene, og en pekepinn på hvilken retning dette vil gå er at det innen ti år vil være om lag 30 sparebanker, mot dagens 94 (Anda, 2021). For å overvinne disse utfordringene foreslår forskere innenfor organisasjonsteori at bedrifter etablerer nye vekstbedrifter mens de forblir effektive i gjennomføringen av deres eksisterende virksomheter (Raich & Birkinshaw, 2008). Tidligere forskning er basert på større banker, og det er viktig å presisere at dette nødvendigvis ikke er overførbart til mindre frittstående sparebanker.

Litteraturen i Probst et al (2011, s.326) hevder at ambideksteritet først og fremst er en lederutfordring: bedriftsledere må evne å balansere mellom nåværende og nye aktiviteter, kombinere kortsiktig og langsiktig tenking, samtidig som de etablerer engasjerende visjoner

og opprettholder gjennomføring. Dette er ingen enkel oppgave og HR-ledere i tråd med bedriftsledere med å spille en aktiv rolle for å utvikle dette (Probst et al., 2011, s. 326).

2.2.1 Bankbransjen med hensyn til ambideksteritet

I artikkelen til Probst, Raisch og Tushman (2011) analyseres det hvordan GE Money Bank i Sveits lyktes med å skape en ny vekstbedrift gjennom ambidekstrøs ledelse og diskuterer relaterte utfordringer for forretnings- og HR-ledelse. GE Money er et av verdens største selskaper og leverandør av finansielle tjenester for forbrukere og dominerer i det sveitsiske markedet innenfor bil og personlig lån. Disse modne markedssegmentene tilbyr imidlertid lite vekstpotensialet, hvilket førte til at GE Money bank begynte å utvikle et innovativt kredittkorttilbud. Dette ga dem mulighet til etablering av et helt nytt forretningssegment, samtidig som de fortsatte på sin kjernevirksomhet (Probst et al., 2011, s.326). De signerte avtale med Migros (butikker) og fikk de som partner, deretter måtte de bygge et prosjektteam fra bunn. Aktivitetene ble gruppert i fem kjerner: IT, drift, markedsføring og salg, finans og risiko, og juridisk. Disse hadde igjen hver sin leder og evnen til å jobbe i team ble enda viktigere enn deres ekspertise på kort. Teamet hadde i stor grad autonomi i deres beslutningsprosesser og det ble delegert ansvar til undergruppeledere. Pierre som var lederen for prosjektet hadde daglige møter med alle underteamledere, samt utveksling med de mest aktuelle eksterne samarbeidspartnerne (Probst et al., 2011, s.327).

Kort tid etter prosjektet startet kom COOP, den nest største forhandleren på banen og ville lansere sitt eget kredittkort med relativt likt verdiforslag, samtidig som de ville tilby det billigste kortet på markedet. GE måtte derfor minne seg selv på at verden fortsetter å snu og det nå var store endringer de måtte reagere på. De ønsket å konkurrere mot COOP og endret derfor sin strategi for å redusere kostnader og kompensere for inntektssvikten. Likevel måtte de ansette og lære opp omkring 70 personer for å holde tritt, hvor HR-ledelsen tok et stort ansvar for intervjuer og utvelgelse. IT-partneren leverte i tide, ferdig testet og integrert, slik at lanseringen gikk som planlagt (Probst et al., 2011, s.328). Deretter var det driftsutfordringer som måtte håndteres, flere av de ansatte på kundeservice var under opplæring samtidig som det var etterslep på søknadsbehandling. Denne overbelastningen på kundesentret førte til kundeklager og for å imøtekomme disse utviklet teamet spørreskjemaer som ble sendt ut for en bedre forståelse av feilpunktene. Toppledelsen og HR-sjef spilte en viktig rolle i overgangen fra prosjekt til driftsfase og sørget for å tildele teammedlemmene utfordrende stillinger for å ta et steg videre (Probst et al., 2011, s.329). Lederrollen er svært fremtreden i

artikkelen, men det hevdes at ambidekster ledelse ikke kun handler om enkelt ledere på toppen, men at det bør deles på tvers av hierarkiske nivåer. Dette er for å håndtere spenninger i hele organisasjonen.

I artikkelen “*Building affective commitment in a financial institution through an ambidexterity context*” fokuseres det på den kontekstuelle mekanismen og hvordan engasjementet til de ansatte påvirker en tvetydig kontekst. Denne artikkelen argumenterer også for at lederen(e) må arbeide for å skape en kontekst der utforskende og utnyttende aktiviteter finner sted samtidig. I denne studien var målgruppen ansatte fra 188 filialer til en spansk forretningsbank, hvor 76 ledere takket ja til at deres ansatte kunne delta. Dette tilsvarte 480 ansatte og datainnsamlingen ble gjort ved hjelp av intervjuer. Senere ble dette analysert og det ble utført statistiske analyser (Cegarra-Navarro et al, 2018, s.9-10). Ansatte sitt engasjement refererer til i hvilken grad de er følelsesmessig bundet til sine organisasjoner og i hvilken grad de føler på lidenskap for arbeidet deres (Cegarra-Navarro et al, 2018, s.3). For å beskrive oppførselen til de ansatte brukes tilnærmingen «affektivt engasjement». Sistnevnte henviser til hvordan de ansatte identifiserer seg med organisasjonens mål, og i hvilken grad de ønsker å forbli en del av organisasjonen (Mercurio, 2015). I løpet av flere år som ansatt vil sannsynligvis emosjonelle bånd oppstå fra medarbeiderinteraksjoner hvor en forblir følsom ovenfor andre og tar hensyn til andre sine perspektiver (Pekrun og Linnenbrink-Garcia, 2014). Det forventes at organisasjoner tilbyr et arbeidsmiljø som ikke bare støtter medarbeiderutvikling, men også oppmuntrer ansatte til å utvikle mening, formål og relasjoner (Cullinane og Dundon, 2006; Goh og Sandhu, 2013).

2.2.2. Oppsummering

I den tidligere litteraturen som omhandler bank og ambideksteritet har det vært et stort fokus på lederskapsmessig mekanismer og deres påvirkningskraft. Det henvises til leders rolle på ulike hierarkiske nivåer, og det kommer tydelig frem at en av deres oppgaver er å opprettholde relasjoner til eksterne partnere. Ett nettverk og partnere utenfor kan være avgjørende, samtidig som tette bånd internt på tvers av team-ledere og prosjektledere er viktig. I den andre artikkelen var den kontekstuelle mekanismen fremtredende og tok for seg hvordan ledere, arbeidsmiljø, erfaring og kontekst påvirket organisasjonen til å bli mer ambidekstrøs.

3.0 Metode og metodiske overveielser

I dette kapitlet vil det redegjøres for den valgte fremgangsmåten for å besvare oppgavens forskerspørsmål. Kapitlet består av fem deler, hvor det første tar for seg forskningsdesign, deretter beskrives utvalg og casebedriften, før innhenting av data og dataanalyse gjennomgås. Avslutningsvis drøftes oppgavens validitet og reliabilitet.

3.1 Forskningsdesign

Studiens forskningsdesign viser til gjennomføringsstrategi for hvilken data som skal samles inn, samt hvordan og når dataen innhentes (Easterby-Smith et al., 2018).

Forskningsdesignet for denne oppgaven er enkeltcasestudie med én analyseenhet, hvor organisasjonen Skagerrak Sparebank er en aktør som representerer mindre sparebanker (Johannessen et. Al, 2016, s. 206). De ble valgt med hensyn til at det vil gi god innsikt i fenomenet som studeres. Det er hovedsakelig to kjennetegn ved casestudier. Det blir gitt avgrenset oppmerksomhet mot den aktuelle casen, og det blir gjennomført en detaljert beskrivelse. Hensikten i studien har vært å få innsikt i hvordan organisasjonen arbeider med ambideksteritet, og hvilke mekanismer som blir tatt i bruk (Johannessen et. Al, 2016, s. 80). Casestudier kan med fordel gjennomføres ved å kombinere forskjellige metoder for å tilegne seg detaljert data (Yin, 2014). I denne oppgaven har blant annet «Google Scholar» blitt anvendt for omfattende søk etter akademisk litteratur. Det har blitt gjort søk etter relevans og deretter sortert og gjennomgått, for å unngå å eliminere verdifull litteratur. Kvalitativ metode er valgt for å innhente tilstrekkelig med informasjon. Hensikten med metoden er å avdekke hvorfor noe skjer og få fylldig beskrivelser, slik at problemstillingen kan belyses fra flere sider (Johannessen et.al, 2016). En slik metode er mindre opptatt av årsakssammenhenger, og mer opptatt av å forstå eller beskrive hvordan fenomener henger sammen. Studien er interessert i informantenes erfaringer og perspektiver, og ønsker å komme i kontakt med personer i målgruppen.

3.2 Utvalg

Casebedriften for denne oppgaven er Skagerrak Sparebank, som er én av 53 lokalbanker i finanskonsernet Eika gruppen. Dette er Norges største allianse av samarbeidende lokalbanker (Eika, 2022). Eika sin visjon er å styrke lokalbanken gjennom å være Norges mest attraktive partner for selvstendige banker. Konsernets kjernevirksomhet er gode og kostnadseffektive produkt- og tjenesteleveranser. Dette er for å sikre moderne og effektiv bankdrift (Eika, 2022). Skagerrak sparebank er en sparebank i Nedre Telemark og Agder som ble til 1. Januar 2017, som et resultat av fusjonen mellom Bamble Sparebank og Kragerø sparebank. Bankene fusjonerte og havnet under navnet «Skagerrak sparebank». Banken har ikke hovedkontor, men avdelingskontor i Kragerø, Nenset, Arendal, Skien og Stathelle. Utgangspunktet for denne fusjonen var å skape gode synergier, fordi Kragerø sparebank hadde et begrenset marked og muligheter. De hadde gått flere år uten vekst, men var kapitalsterke. Bamble hadde derimot god drift og et større marked, men manglet kapital. I stedet for å kjempe på hver sin kant ble bytteforholdet 50/50, og bankene var jevnstore. Skagerrak Sparebank sier selv: *«Hver enkelt kunde er viktig, og vi ønsker å være med deg hele livet og være en støttespiller for små og store økonomiske valg. Vi hjelper å realisere dine planer og mål, og våre dyktige rådgivere har lokalkunnskap og kan tilby personlig økonomisk rådgivning. Vi skal være en bank du kan stole på, både i dag og i fremtiden»* (Skagerraksparebank, 2022). Utenom disse lokalbankene er også NORDirekte en del av Skagerrak Sparebank. Dette er et direktebankkonsept som tilbyr nettbankens effektivitet og lave priser (Nordirekte, 2022). De har kunder over hele landet og er veldig spisset på boliglån. Med hensyn til at den er digital, krever det lite ressurser å drive den.

Rasjonale for utvelgelsen av informanter var basert på deres tilknytning til fenomenet. De utvalgte hadde lederansvar eller var direkte knyttet til innovasjons- og forbedringsarbeid. Det var også en informant som skulle bytte arbeidsgiver fra Skagerrak Sparebank til Eika Gruppen, hvilket bidro til ytterligere informasjon. Dette valget ble gjort med hensyn til at leders rolle fremheves som en nøkkel faktor til ambideksteritet i teorien. Ett av målene var at informantene skulle reflektere og ha kjennskap til ulike prosesser, og basert på dette ble utvelgelsen av informanter utført med snøballmetoden ((Johannessen et. Al, 2016, s. 119). Ved denne metoden tas det direkte kontakt med informanter som har relevant informasjon om det aktuelle fenomenet. Disse informantene vil deretter kunne opplyse om andre aktuelle informanter til studien. utfordringer ved metoden er at snøballen kan slutte å rulle, eller at informantene henviser til personer som er lik dem selv, slik at utvalget blir likt (Johannessen

et al., 2016; Larsen, 2017). Innledningsvis i arbeidet med oppgaven ble det tatt kontakt med leder for HR- og forretningsutvikling. Her ble det gitt en introduksjon til oppgaven og forskerspørsmålet. Deretter henviste HR- og forretningsutvikling videre til leder i Arendal, teamleder for PM (personmarked) i Kragerø og ansvarlig for strategiske prosjekter. IKT ble valgt ut basert på anbefaling fra både leder i Arendal og teamleder i Kragerø. Utvalget har hatt stor spredning og ulike innfallsvinkler. De utvalgte informantene var som følger:

Tittel	Ansvarsområde	Forkortelse
HR-og forretningsutvikling	Overordnet ansvar for HR,marked, IT - bredt område	HR
Leder Arendal	Leder og personalansvar, rådgiver	LA
Teamleder Kragerø	Personalansvar for PM i Kragerø, rådgiver	TK
IKT	Prosjekt og IT-ansvarlig	IKT
Strategiske prosjekter	Forretningsutvikling og strategi, markedsarbeid	SP

Tabell 1: Oversikt over informanter med tittel, ansvarsområder og forkortelser

HR- og forretningsutvikling har et overordnet ansvar for menneskelige ressurser, forretningsutvikling, marked, IT og ledergrupper, hvilket er et bredt ansvarsområde. Under HR er det en administrasjonssjef, markedskonsulent og IT-sjef, samtidig som det er mange mellom-ledd. Leder i Arendal har ansvar for denne avdelingen og personalansvar for 2 ansatte. Utover dette jobber lederen som rådgiver og har egen kundeportefølje. Teamleder i Kragerø har personalansvar for PM (personmarked) med 5 under seg. Ved siden av jobber TK som rådgiver, men med en mindre kundeportefølje enn de andre i teamet.

IKT er ansvarlig for prosjekter innenfor IT og jobber med å kvalitetssikre og lede gjennomføringen av prosjekter. Hovedoppgaven er å sikre at alle maskiner og systemer er operative, samt å bistå de ansatte når det kommer endringer. I banken har IKT en bedriftskonsulent som tar mesteparten av de daglige henvendelsene, og en lærling fra IKT-driftsfag. Utover dette har vedkommende også et team under seg på 4 bankansatte fra forskjellige banker under Eika. Ansvarlig for strategiske prosjekter jobber med forretningsutvikling, strategi og markedsarbeid. SP er i en overgangsfase hvor vedkommende skal slutte i banken, og over i en nylig etablert sparebankstiftelse.

Tittel	Ansvarsområde	Forkortelse
Leder for teknologi og utvikling	Lederansvar, utvikling, forbedringsarbeid, kvalitetssikring	TU

Tabell 2: Oversikt over informanten med tittel, ansvarsområder og forkortelser

Informanten fra Eika ble utvalgt for å innhente informasjon om hvordan mindre sparebanker arbeider. Med hensyn til utforskning ble lederen for teknologi og utvikling intervjuet. TU er ansvarlig for all utviklingen internt i Eika, og har 60 ansatte. Det er organisert slik at det er

mellom-ledere under i hierarkiet. I tillegg sitter det 20 stykker i Polen og det er 30-40 konsulenter som arbeider inn mot Eika. Det er et stort IT-miljø og de leverer ikke bare tjenester til bank. Andre selskaper innenfor forsikring, kapitalforvaltning og kredittbank bruker dem som leverandør og Eika bygger derfor en felles IT-plattform som er standardisert.

3.3 Innsamling av data

For å samle inn data ble individuelle personlig intervjuer gjennomført. Dette var for å få fylldige og detaljerte beskrivelser av informantens forståelse, følelser, erfaringer, oppfatninger, meninger, holdninger og refleksjoner knyttet til fenomenet (Johannessen et. Al, 2016, s.146). Intervjuene var semi-strukturerte med en overordnet intervjuguide som utgangspunkt. Den var delt inn i ulike temaer som ble utformet med utgangspunkt i det teoretiske grunnlaget. Spørsmål og rekkefølge varierte og bevegde seg frem og tilbake. Fordelen ved dette var at viktige spørsmål og informasjon ikke uteble. Utenom de utformede spørsmålene var det oppfølgingsspørsmål underveis i intervjuene. Ett eksempel på dette er å oppmuntre til refleksjon over et tema (Patton 1990; Kvale og Brinkmann 2018).

Det første intervjuet med ansvarlig innenfor HR- og forretningsutvikling ga god innsikt i bedriften. Ulike antagelser om arbeidet ble besvart av informantene, samt hvilke utfordringer de opplever knyttet til utforskning og utnyttelse. Intervjuguidene var ulikt utformet med hensyn til informanten og vedkommens tittel. Forfatterens økende innsikt og kunnskap om casebedriften, resulterte i endringer i intervjuguidene underveis. Med tilpasning til hver enkelt informant fremstod det som mer relevant for den enkelte sitt ansvarsområde og virke i bedriften. Intervjuene ble gjennomført i tidsperioden medio mars frem til primo mai. Intervjuet med HR og Eika ble utført via teams, mens de resterende ble gjennomført på informantens arbeidsplass. Når informantene er i kjente omgivelser, er det enklere for dem å komme med konkrete eksempler og fortellinger fra arbeidsplassen. Spørsmålene fra intervjuguiden og oppfølgingsspørsmålene ble tatt opp på bånd, og intervjuene varte mellom 30 og 60 minutter. Etter at alle spørsmålene i intervjuguiden var gjennomgått, ble opptakeren slått av. Opptakeren ble slått av for å legge til rette for uformelle samtaler, hvilket har vært uvurderlig for å frembringe en dypere forståelse av bedriften.

3.4 Dataanalyse

I kvalitativ undersøkelse er det mest hensiktsmessig at datainnsamleren også analyserer og tolker dem. Dette er fordi teorier, hypoteser og forskerens forforståelse er viktige utgangspunkter for dataanalysen (Silverman, 2006). Oppgaven bygger på teori, begreper og innsamlet empiri fra intervjuene. Datamengden var bred og omfattende med hensyn til personlig intervjuer. For å analysere den innsamlede dataen ble opptakene fra intervjuene transkribert. Deretter ble det lest nøye gjennom og dataen ble delt inn i ulike deler og flettet sammen der det var naturlig. Forskerens oppgave er dermed å forsøke å forstå, og forklare funnene fra analysen (Johannessen et. al, 2016, s.162). Det har vært svært viktig å få tak i meninger som ikke er fremme i dagens lys. Derfor har det blitt trukket frem flere sitater fra informantene. Dette bidrar til å gi et inntrykk av hva deltakerne formidlet gjennom ord og handling.

Forfatter er åpen for at det i en slik analyse kan forekomme en re-teoretisering hvor en ny teori blir utviklet. Andre forskere kan dermed teste dette mot observasjoner i ulike sammenhenger (Gong & Hassink, 2020, s.481). Det betyr at det muligens finnes mekanismer eller moderatorer som ikke er identifisert i teorien, men som likevel kan avdekkes.

3.5 Validitet og reliabilitet

Validitet og reliabilitet er to faktorer som enhver kvalitativ forsker bør være opptatt av når det utformes en studie, ifølge Patton (2002). Disse faktorene brukes for å teste, evaluere og måle kvaliteten på datainnsamlingen (Golafshani, 2003). Reliabilitet viser til påliteligheten av det innsamlede datamaterialet, og i hvilken grad de representerer virkeligheten. Reliabilitet ser på i hvilken grad den samme dataen ville blitt frembrakt, dersom forskningen hadde blitt utført av en annen forsker (Yin, 2014). Ifølge Yin (2014) er et annet viktig grep for å ivareta reliabiliteten, at det utarbeides intervjuguide til hvert intervju. Dette er med hensyn til at senere studier kan benytte seg av de samme intervju spørsmålene. Når mindre strukturert intervjuguides tas i bruk, kan det oppstå uformelle og ustrukturerte samtaler, som svekker mulighetene for at studien skal kunne gjentas med samme resultat. Påliteligheten øker ved at informantene har fått muligheten til å snakke fritt, sammenlignet med å være strukturert av intervjuguide, maktforhold og båndopptaker. I dette tilfellet ble presise og dyptgående data vektlagt fremfor kravet om like resultater ved gjentakelse. Helhetlig er oppgavens reliabilitet høy ved at den baserer seg på semi-strukturerte intervjuer. Høy reliabilitet er en forutsetning for høy validitet som ser på hvor godt man klarer å måle det forskeren har som hensikt å måle

eller undersøke (Ringdal, 2018, s. 96). Transkripsjonen er ordrett med hensyn til at dette er nyttig for forskningen (Kvale & Brinkmann, 2018). Svakheten ved en slik metode er at det kan være vanskelig å sortere data, dersom det er ulike oppfatninger blant intervjuobjektene. Dette fører igjen til at det er vanskelig å vurdere påliteligheten, og dataen kommer gjerne fra et begrenset antall informanter (Johannessen et. al, 2016).

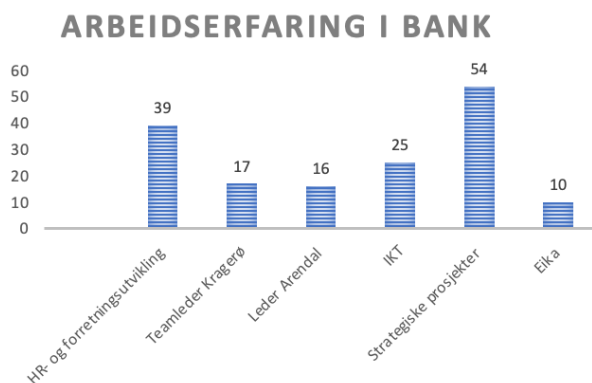
4.0 Funn

Dette kapittelet vil presentere den innsamlede empirien og funnene som ble avdekket fra intervjuene. Flesteparten av funnene presenteres i diagrammer og blir utdypet med tekst og sitater under. Videre er det kategorisert og delt inn i ulike deler for å gi en bedre oversikt. Innledningsvis presenteres funn rundt arbeidserfaring, organisasjonsstruktur, ledelse og strategi. Rollen til Eika kommer tydelig frem her. Deretter er det delt inn i utnyttelse, utforskning, nettverk og omgivelser.

4.1 Skagerrak sparebank

Skagerrak sparebank blir for små alene og det er krevende med reguleringer. Derfor har flere sparebanker gått sammen under Eika gruppen. Eika har hovedkontoret sitt i Oslo, men har flere kontorer i andre deler av landet. Kort oppsummert har de servicesenter for banken, kundesenter, forsikringsteam og depot-service. Forsikringsteamet jobber med virksomhetsstyring og forholder seg til alle krav fra myndighetene, regler, policy o.l. Dette tolker de og lager en mal for bankene. Eika Depo-service sitter med lånesøknadene og betaler ut dersom noen skal ha lån. Alle bankene er ikke store nok til å ha en slik avdeling selv, og 27 av 53 benytter seg av dette. Skagerrak har egen avdeling internt.

4.1.1 Utdannelse og arbeidserfaring



Figur 1: Antall år med arbeidserfaring i bank

HR-og forretningsutvikling har jobbet i bank i alle år, og har lang erfaring fra ulike roller. Det startet med 17 år i en sparebank i Grenland, og har senere jobbet i Skagerrak sparebank siden 2000. De siste 3-4 årene har vedkommende hatt ansvar for deres NorDirekte bank.

Teamleder i Kragerø startet i 2005 på kundesentret, men ble tidlig kurset og skolert. Tidligere hadde vedkommende jobbet i restaurant bransjen. Fra 2007 byttet TK rolle til rådgiver i PM og har siden den tid hatt ulike roller som: rådgiver, avdelingsleder og assisterende banksjef. Per i dag sitter vedkommende selv med kundeportefølje utenom lederansvar. «*Dette er fordi en leder skal vite hva som føler og går på gulvet, hvilket er en stor fordel*».

Leder i Arendal har masterutdannelse i økonomisk geografi og havnet av tilfeldigheter i bankbransjen, men passet tidlig inn. Jobbet først 4 år i en annen bank, før mulighetene i Skagerrak dukket opp. Vedkommende startet i Kragerø på kundesentret, før det kom interne muligheter. Dette har ført til lederrollen i Arendal, og avdelingen åpnet i 2018.

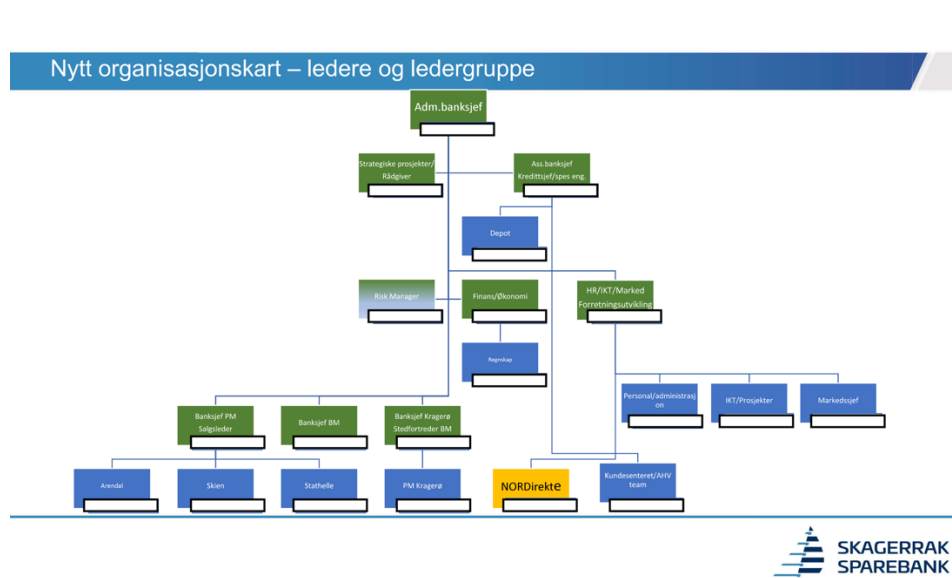
IKT jobber som prosjekt og IT-ansvarlig og har utdannelse fra høyskolen i innlandet. Karrieren startet med 3 år for en internettleverandør før vedkommende begynte i Skagerrak sparebank. Det har vært perioder hvor IKT har vært leid ut til Eika for å jobbe med prosjekter på vegne av alle bankene. Vedkommende har også vært HR ansvarlig.

Ansvarlig for *strategiske prosjekter* er siviløkonom fra BI, og har ledererfaring fra mellomleder-nivå og toppleder-nivå. Vedkommende har jobbet mye med eiendomsvirksomheten og vært både administrerende og assisterende banksjef. SP var med å etablerer DNB sitt kontor i Kragerø på slutten av 1980-tallet.

Leder for teknologi og utvikling har vært dette i 10 år. TU er den første informanten som har hørt om fenomenet. «*Det er ett godt poeng, men vanskelig å være det*» sier vedkommende. Fra tidligere har TU studert sivilingeniør i data og har master i Technology management. I ett halvt år ble det også studert innovasjon.

4.1.2 Organisasjonsstruktur

Skien og Arendal har kommet etter fusjonen mellom Kragerø og Bamble sparebank. Tanken er at Skagerrak skal dekke et større område, og Skien og Arendal er derfor en utvidelse av markedet. Avdelingen i Kragerø og på Stathelle skal i utgangspunktet være to likeverdige kontoer, med hensyn til at de ikke har et hovedkontor. I praksis sitter mer av kompetansen på Stathelle, men Kragerø sin avdeling styrkes.



Figur 2: Organisasjonskart over ledere og ledergrupper

TK forteller at den nye organisasjonsstrukturen kom i januar 2022. De grønne boksene representerer ledergruppen, og resterende er teamledere eller mellom-ledere. Tidligere var ledergruppen veldig stor, og den har blitt strupt ned for å få en mer effektiv ledergruppe. SP forteller at banken ikke ønsker å ha færrest mulig ledere, men det er viktig at alle skal ha en god porsjon av operative oppgaver. De som er ansatt på kundesentret i Kragerø veksler mellom å jobbe i Kragerø og på Stathelle. Kragerø har hele depot avdelingen til Skagerrak, som består av 4 ansatte.

Imidlertid forteller HR: «Vi er for få folk og trenger veldig mange til ulike områder. Det er ikke tilstrekkelig med ressurser i banken akkurat nå». Fokuset blir på drift og kvalitet, hvor sistnevnte krever mye tid. Det er et skifte i banken, hvor samtlige nærmer seg pensjonsalder. De skal ansette ny markeds- og kommunikasjonssjef og flere rådgivere. Det kommer også frem at kapitalen setter begrensninger for både NORDirekte og Skagerrak sparebank. HR sier at: «Vi har hatt god vekst, men kapitalen begrenser oss slik at vi ikke kan vokse alt vi vil». TK tydeliggjør at: «Vi er en bank i vekst. Banker fusjonere gjerne for å spare penger og kostander. Vi har også gjort det, men vi er flere ansatt nå enn tidligere, vi vokser hele tiden».

Ved spørsmål om det ofte var omorganisering var svaret nei. Men det kom tydelig frem at organisering er ferskvare og dynamisk. SP sier videre «Jeg tenker som en lederfilosofi at det å ha en organisasjon som endrer seg litt hvert år, eller halvår er ekstremt viktig. For da får du ansatte som er vandt til endringer, som vil være mer robuste når det av og til kommer et behov for større endringer». Den siste omorganiseringen var ikke omfattende, mer en tilpasning og justering.

4.1.3 Eika sin rolle

Innledningsvis var det vanskelig å skille rollene mellom Eika og Skagerrak, med hensyn til eierskap og makt. IKT er raskt ute med å oppklare rundt Eika sin rolle: «Alle sparebankene i Eika er deleiere av dem. Det er bankene som bestemmer hva Eika skal gjøre og de jobber for oss.» Eika er dermed et navn som blir brukt på forsikring og sørger for at bankene får stordriftsfordeler. Eika utfører arbeidsoppgaver for sparebankene og har ansvar for endel områder. Dette er fordi bankene har gitt dem det, og de bidrar til Eika med forretningskompetanse. IKT sier at banksjefene setter premissene, slik at de ansatte kan gi rådgivning. Selv om bankene eier Eika har det oppstått utfordringer rundt «Best-brand» som Skagerrak har kjøpt opp. Dette er eiendomsmeglerfirma som er lokalisert med Skien sin avdeling. Eika ønsker at dette skal brandes om til Aktiv, noe Skagerrak ikke ønsker.

SP bekrefter at det er god kunnskapsflyt mellom avdelingene og Eika. Sistnevnte er flinke til å dele kunnskap og ha opplæring, samtidig som det er sjeldent de har informasjon som favner hele banken. Det er mest på banksjef-nivå og fagnivå at det er tette kontakt med Eika. TU forteller at: «vår rolle er egentlig ikke så direkte med bankene, fordi vi har produkteiere». Oppgaven til produkteiere er å prioritere det som gir mest verdi for sluttproduktet og kunden. Disse eierne har et sterkt eierskap og avdelingen jobber etter agile og smidige prinsipper. Det vil si kryssfunksjonelle team som har et ansvar for ulike områder. Ett team består av utviklere, testere og ansatte fra forretningsiden. Det er produkteieren som har dialog med bankene, og det er opprettet fagforum og prioriteringsforum i samvær med dem. TU syntes det fungerer bra og at det har blitt bedre nå, sammenlignet med før. Det har blitt satt opp gode strukturer for samarbeid og TU sier at: «Vi opplever at vi har god tillitt hos bankene».

På bakgrunn av at det er 53 banker som eier Eika, har de dermed 53 kunder. Derfor må Eika utvikle en felles IT-plattform som er standardisert, med lite fleksibilitet. TU sier at: «Det gir oss skalaeffekter på mye. Det er en opp-side at vi klarer å levere kostnadseffektivt og ha stabil

drift». HR sier at de er frie til å ta i bruk verktøyene som blir presentert, men selv lokalbanken er opptatt av å effektivisere låneprosesser. Det digitaliseres, og det er avgjørende å finne et tempo som passer kundene.

TU forklarer at teamene jobber veldig tett internt, med både designere, tjenstedesignere, testere og forretningssiden. Det er vanlig at forretningssiden stiller krav som overleveres til IT. Deretter skal dette bli utført og testet før det er på markedet. De etterstreber at bankene og kundene skal komme opp med behov: hva er det vi vil ha, hva trenger vi og noe om rammene. Da er det opp til teamet å løse dette på best mulig måte. *«Det er veldig lett å gå seg bort i detaljerte krav hvis det er noen som kravstiller som ikke har god nok innsikt i bits and boats»*.

4.2 Ledelsen

Ledergruppen og mellom-lederne har god flyt mellom de ulike hierarkiske nivåene. En utfordring har vært at alle skal få samme informasjon til lik tid. Informasjonsflyten i banken har forbedret seg de siste årene. Det er god flyt internt i hver avdeling, og på tvers av kontorene. Banksjef og andre fra ledergruppen er innom kontorene jevnlig.

Møtevirksomheten varierer fra ukentlig til månedlig møter. Ledelsen har møte fast 1.gang i måneden, mens for alle ansatte er det felles møte annenhver mandag. Dette er digitale informasjonsmøter for hele banken, hvor informasjon fra styre og ledelsesmøter blir tatt opp. Det blir presentert salgsbudsjetter og målinger, samtidig som det er en arena for erfaringsdeling og utvekslinger. LA forteller at det blir sett på hva andre gjør, og ut ifra dette tatt en beslutning på hva de burde gjøre. Da sitter alle i fellesskap og syr det sammen, selv om det sjeldent er store endringer. LA sier at: *«alle har kontroll og en helhetlig forståelse av banken»*. TK har faste tirsdagsmøter med sitt team hvor det deles informasjon som kommer både under og ovenfra.

Utover de sentrale arbeidsoppgavene gir ledelsen de ansatte frihet til å fordele tiden sin. IKT forteller at vedkommende rapporterer til ledelsen. Det er tillitt mellom ledelsen og de ulike leddene i organisasjonen. Dersom ansatte har ønsker, tanker eller meninger blir dette tatt med videre, og de har korte beslutningsveier. Ledelsen ønsker å utvikle sine ansatte og hvis de har retninger og fag de syntes er ekstra spennende, får de forfølge disse.

4.3 Strategi

Overordnet strategi
Markeds- og kommunikasjonsstrategi
Ytterligere strukturer

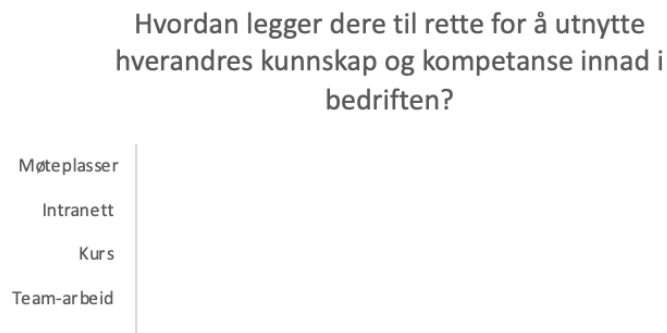
Figur 3: Strategi

SP har vært sentral og delaktig i strategiarbeidet, og det er en veldig tydelig overordnet strategi for banken. De har en markeds- og kommunikasjonsstrategi som gjelder for hele banken, samtidig som de har brukt mye tid og ressurser på å bygge opp en ganske stor eiendomsmeglervirksomhet. Videre påpeker SP hvor viktig det er at hver avdeling tar sterkest eierskap, og bidrar til utviklingen. Det eksisterer ytterligere strukturer ved: «hvordan skal vi tilnærme oss markedet i Kragerø, Arendal, Skien osv.» Arendal illustrerer en annerledes måte å jobbe mot markedet på. Der er det viktig å arbeide i tråd med eiendomsmeglerfirmaet, slik at banken kan få tips, og nye kunder via dem. I Kragerø og på Stathelle har de en sterk posisjon og en stor markedsandel. De jobber i større grad for å forsvare posisjon sin. De blir forbundet med veldig mye i forbindelse med aktiviteter, sponsor og gaver. Dette fordrer en annen tilnærming til lokalsamfunnet og forventninger, sammenlignet med Arendal. Sistnevnte er en relativt liten utfordrer og LA nevnte at markedsføringen kunne heves.

Markedsavdelingen trenger et løft og det krever at alle avdelinger og ledere må bidra.

Ett eksempel på ulike strategier og tilnærminger er «boliglånsuka», hvor bankene er tøft ute og markedsfører seg over alt. TK forteller at dette er noe avdelingene utfører ulikt, og det trekkes frem at det markedsfører rundt det å ha en personlig rådgiver. Gode relasjoner er avgjørende og en annen form for strategi.

4.5 Utnyttelse og forbedring



Figur 4: Utnyttelse av kunnskap og kompetanse internt i Skagerrak

Ved hjelp av ulike møteplasser er det stor kunnskapsflyt. Dette gir rom for gode diskusjoner rundt endringsmuligheter og innovasjon. Når flere typer funksjoner i banken møtes, skaper dette rom for utnyttelse av hverandres kunnskap. Bankene er samlokalisert med eiendomsmeglerfirmaer og det er ønsket at disse skal dra nytte av hverandre. Vanligvis er det formelle møter hvor strukturen er satt, slik er det derimot ikke Arendal. De har en tettere relasjon med sitt firma og LA sier: «vi lever av tips fra dem og de uformelle samtale er avgjørende». Internt i Arendal er det månedsmøter hvor de går gjennom status på samarbeidet.

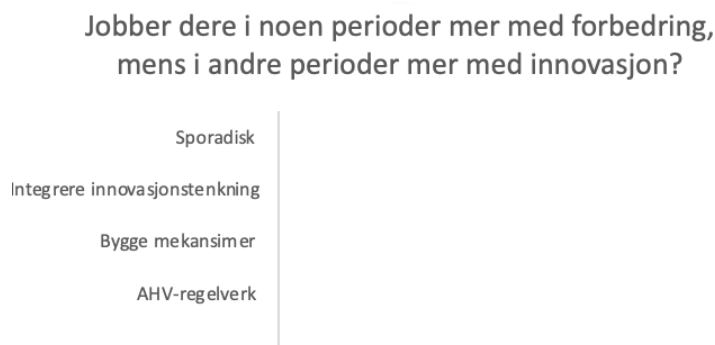
Intranett er deres kanal hvor det er nyheter knyttet til Skagerrak og de andre sparebankene i Eika. Det er kursing via Eika-skolen som gir opplæring, oppdatering på regler, og oppfriskning på ulike områder. Dette var noe de ansatte fulgte opp jevnlig, og kursing gjaldt også for de ansatte hos TU.

En av deres mest verdifulle måter å utnytte hverandre kunnskap og kompetanse på, er teamarbeid. Dette gjelder internt i både Skagerrak og Eika, samtidig som de har felles møteplasser. TU har faggrupper som setter fokus på mer uformelle fora, slik at det tilrettelegges for læring.

HR sier at fokuset er mest på forbedring og at dette skjer naturlig. Det er en tung og satt bransje, som er vanskelig å påvirke. LA: *Men noen fant jo opp Vipps en gang, så det kommer helt sikkert flere ting*». Tilbakemeldinger med hensyn til forbedring starter gjerne på kundesentret og hos rådgiverne. Forhåpentligvis blir dette løftet opp til lederen, og videre i systemet. Det hender at noen av dem må spilles inn til Eika. Videre forteller HR at det har

blitt innført et prosjekt som tar for seg kvaliteten. Dette blir fulgt opp fra måned til måned, slik at det blir gjort på riktig måte. Finanstilsynet er jevnlig på besøk for å sjekke arbeidet, og som regel kommer det frem mange ting som kan forbedres. HR sier: «*Vi er gode, men aldri gode nok*».

IKT forteller at IT-avdelingen arbeider med forbedringer: «*det de ansatte tar forgitt at fungerer, er det vi som sørger for at funker*». Ved spørsmål om Eika sin IT-avdeling brukte mest tid på forbedring, svarer TU at teamene arbeider med begge deler. «*Vi ønsker å bruke minst tid på å forvalte pengene, og mest tid på nyutvikling og verdiskapende løsninger*». For at teamene skal jobbe effektivt må de ha ansvaret for forvaltningen og jobbe med forbedring. De jobber med ett begrep som heter «teknisk-gjeld», som blir beskrevet som å luke og klippe plenen i hagen. Du må hele tiden gå å luke og rydde opp, hvis ikke drar du med deg en gjeld som på ett eller annet tidspunkt må tilbakebetales. Dette jobbes det med kontinuerlig, for å unngå problemer.

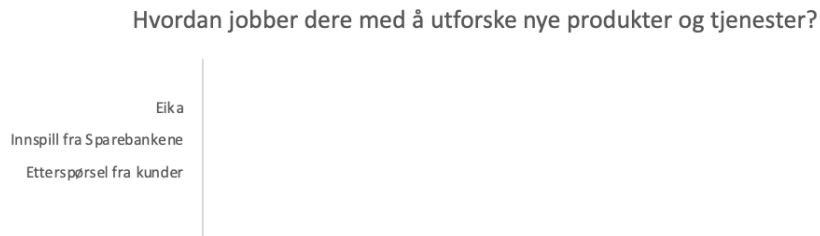


Figur 5: Periodevis arbeid med hensyn til forbedring og innovasjon

Skagerrak jobber sporadisk mellom forbedring og innovasjon, og det er tilfeldig at denne oppdeling oppstår. En utfordring er at de minste sparebankene har for få ressurser til å være tilstrekkelig endringsopptatt hele tiden. SP presiserer deretter: «*Du skal ha ressurser til å jobbe med det også, veldig mye av vårt fokus er på produksjonen*». Likevel mener SP at de ideelt sett kunne blitt bedre på å dra endringsmuligheter gjennom den daglige driften. «*Det krever at vi bygger inn mekanismer, og her peker vi på et forbedringspotensial. Vi er nok ikke en organisasjon som veldig tydelig har et innovasjonsprosjekt. Vi endrer oss og gjør nye ting uten at vi er bevisste på at det er innovasjon*».

Finanstilsynet følger dem jevnlig opp, og anti-hvitvasking sitt regelverk er et stort område. I perioder etter at de har vært innom, blir det et stort fokus på forbedring. Det blir brukt mye tid og ressurser med hensyn til at det er et stort og tungt område.

4.6 Utforsking



Figur 6: Utforske nye produkter og tjenester

Flertallet bekrefter at Eika i større grad utforsker nye tjenester, med hensyn til at de er paraplyorganisasjonen for 53 banker. Eika sitter med utviklingen av produkter og tjenester. De har store IT-miljøer og alle sparebankene under dem, drar nytte av det de leverer. Det utvikles blant annet nettbank, mobilbank o.l. IKT forteller at bankene under Eika er for små til å ha egen IT-avdeling som jobber med utvikling. Mindre sparebanker har ikke ressurser til å konkurrere mot de store bankene. Skagerrak har derfor inngått i en allianse. IKT og teamet jobber mest med drifts-og vedlikeholdsarbeid. Vedkommende har oppklart rundt sin rolle: *«Jeg sitter ikke med utvikling, jeg sitter egentlig bare og forteller hvordan forretningen virker»*. De 53 sparebankene som inngår i alliansen, følger med i omgivelser og kommer med innspill. Forslag til nye tjenester kommer etter etterspørsel fra kunden. Ett eksempel på dette var testamenter, hvor Eika gruppen samarbeidet med advokater for å få til en digital løsning. IKT hevder også at: *«Den utviklingen som skjer på kundeflatene er den enkleste å være innovativ på, samtidig som en vedlikeholder tjenester man har. Dette kan gå hånd i hånd og er fornuftig å jobbe med»*.

Det sies at det går begge veier ved utforsking, ved at bankene legger føringer og innovasjonsforventninger til Eika. TU fra Eika forteller at de følger med i omgivelsene, og på hvordan de andre bankene opptrer. Fagmiljøene fanger opp trender og endringsbehov. Eika forvalter endel fagområder hvor de har bredere kompetanse og ressurser, enn hva bankene har hver for seg. Flestparten av løsningene fra Eika, er et resultat av ønskene til sparebankene. Eika utvikler og i større grad utforsker, likevel kommer banken med innspill.

SP sier at de er ganske bevisste på at: *«på den ene siden trenger vi innovasjon og endring for å utvikle oss og være konkurransedyktige, men på den andre siden så skal ikke vi være i front»*. Skagerrak har ikke ambisjoner om å være i front, og andre aktører skal drive bransje innovasjonen frem. De er en «slow-follower» og plukker opp det som er bra for dem. SP presiserer at innovasjon må være knyttet opp mot små endringer. Det kan være forbedring i arbeidsprosessene våre internt, eller bedre kundeopplevelser. LA sa: *«Vi er ikke først i løypa, det hadde vært best å være først, men jeg skjønner at vi ikke skal være det.»* TU sier at: *«dette stemmer til en viss grad, vi skal ikke være leading eller bleeding edge. Men jeg tror likevel at vi burde hatt kapasitet til å være litt mer innovative enn hva vi er, uten at vi skal ta ekstremt stor risiko. Det er hele tiden en balansegang»*. TU syntes ikke de har gode nok strukturer til å styre det opp, og vedkommende mener at endringene må komme fra Eika. *«Jeg tror det krever at forretningssidene og bankene har en klar visjon om hva de ønsker å oppnå. Det kan ikke bare være IT som skal sitte og være innovative, for å sette det litt på spissen, vi må gjøre det sammen»*. Eika har gjort organisatoriske endringer og sier at: *«Kunnskapen og kompetansen er her»*.

På sommeren har Eika internship og prosjekter som utforsker nye muligheter. TU sa: *«Men dette har vi ikke kapasitet til å se på ellers. Det er delvis fordi det er nybrottsarbeid og krever litt innsats, men også fordi det er vanskelig å trekke ut ressurser til å jobbe med akkurat det. Dermed blir innovasjonsprosessen og risikoen ved å utforske noe som kanskje ikke resulterer i noe, for tung. Fordi vi ikke har kapasitet og de som jobber med det er spist opp i andre aktiviteter»*. Dette henger sammen med kostnadsfokus. SP: *«Vi kan ta med oss gode eksempler fra hva en bank har gjort og vurdere om dette er noe vi bør kopiere. God innovasjon kan være å kopiere noe som fungerer godt et annet sted, det trenger nødvendigvis ikke å være noe helt nytt»*.

Hvordan kommer dere frem til gode løsninger?

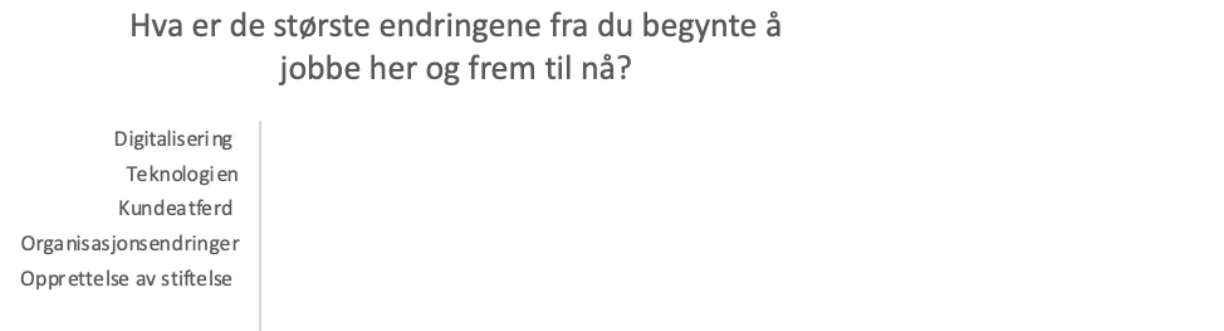
Samarbeid med Eika
Tilbakemeldinger: Ansatte og kunder
Pilotbanker tester MVP

Figur 7: Arbeid mot gode løsninger

De gode løsningene kommer frem gjennom samarbeid mellom sparebankene og Eika. De er opptatt av tilbakemeldinger på tvers av hverandre. Eika presenterer og vedlikeholder løsninger og systemer for bankene. Både de ansatte og kundene spiller en viktig rolle, og deres tilbakemeldinger blir tatt med videre opp i organisasjonen. Ved behov blir de spilt inn til Eika. Mange kunder har gjerne hatt andre banker og tar med seg dyrebar erfaring. LA sa: *«jeg spør alle kunder om hvorfor de byttet bank»*. SP forteller at det er ønsket at de ansatte tar eierskap, og mener at organisasjonen er veldig flink til å engasjere seg, og komme med innspill. *«En stor fordel er at vi består av mennesker som har et stort engasjement for bedriften og jobben sin. Da har man meninger, og med deres erfaringer har vi veldig mye kompetanse. De to tingene sammen fører til gode meningsutvekslinger»*.

TU forteller at det gjerne er noen utvalgte pilotbanker som tester MVP, før det blir iverksatt i bankene. LA og TK sier at Skagerrak har vært pilotbank flere ganger. LA sier at: *«endringene går raskest for utviklerne, i den forstand at de sender ut uferdige produkter, det slår aldri feil»*. Selv etter deres tilbakemeldinger lanseres det når flere elementer ikke fungerer, hvilke skaper misnøye og klager hos kunden. TK kommer med mikrospas som ett eksempel, dette er sparing hver gang du bruker kortet. Rådgiveren har spilt inn denne løsningen over en periode, men Eika har ikke håndtert det. Med hensyn til at endrer kjernesystem vil en slik løsning muliggjøres. Videre sier TK *«Vi plukker kanskje mye av det beste fra de andre, for alt kan vi ikke ha likevel»*.

4.6.1 Innovasjon



Figur 8: Store endringer fra de startet å jobbe - frem til nå

Digitaliseringen var en av de største endringene hvor alt fra signering til mobilbank skjer digitalt. Vipps var en stor revolusjon og teknologien har endret seg stort. I takt med tjenestene, har bankene endret hvilken kunnskap og kompetanse som behøves. LA bekrefter at: «Det har vært en rask endringsspiral fra 2010 og frem til i dag, men kanskje det roer seg etter hvert» SP påpeker: «Det fordrer litt innovasjon og nytenkning å fremstå som relevante hele tiden». Pandemien krevde at organisasjonen måtte tilby digital signering, av alle typer dokumenter. Løsningen var utarbeidet og på plass i løpet av 3 uker. «Dette var et kvantesprang» sier IKT. Kundeatferden har endret seg de siste årene og TU sier at: «Derfor er det viktig at vi er effektive og tar ansvar, slik at kundereisen henger sammen på en god måte».

Over flere år har det vært organisasjonsendringer og den seneste var i januar 2022. SP som har vært i organisasjonen lenge, skal styre den opprettede stiftelsen. Stiftelsen skal forvalte kapitalen som banken har opptjent gjennom mange år. Dette handler om deres rolle i lokalsamfunnet, hvor det blir gitt ut gaver til lokallag og foreninger. Kapitalen skal også ivaretas slik at den kommer til gode.

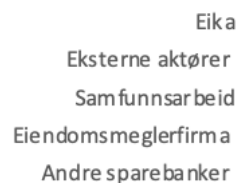
Spørsmål rundt endringer, og om det ville bli vanligere å «shoppe» banktjenester hadde HR en klar formening om: «Det tror jeg kommer til å skje, fordi hvorfor skal jeg ha alt på ett sted?». Lokalbanken sitt konsept med nærhet til kundene fungerer bra. Likevel er noe i ferd med å skje, og de yngre kundene sitter i på gjerde når de forstår at de kan få lavere rente. HR sier: «Det er en brytning i bransjen. Sånt sett satser vi på to hester, og har mer gammeldags lokalbanker, samtidig som vi har NORDirekte banken».

Sitatet under kom naturlig frem underveis i intervjuet og anses som verdifull. LA: «*Det finnes ikke noe svar på det, men i den tiden vi er i nå skjer endringene så fort at når du søker ny kunnskap, vil den være gammel i morgen*». Videre sa LA: «*Vi rekker ikke å ta alt i bruk fordi det går så raskt og vi misser mye bra som vi egentlig kunne brukt mye lengre*».

Forskere er uenig om utforskning og utnyttelse er komplementær eller motstridene: hva er dine tanker?

SP: «*Jeg tenker at hvis man utelukkende fokuserer på de små endringene, så er det sannsynlig at man ikke fanger opp de store tingene. Jeg ser poenget, men ikke at de bør være så motstridende. Jeg tror vi kan fortsette god innovasjon og endring uten å være veldig tydelig på om det er det ene eller det andre*».

4.7 Nettverk



Figur 9: Nettverk

Eika er deres sterkeste støttespiller og leverandør av produkter og tjenester. Dersom Skagerrak eller Eika mangler kunnskap og kompetanse, leies eksterne aktører inn for et gitt prosjekt. Med hensyn til at Eika inngår i flere partnerskap, sørger de for at det leveres etter avtale. Eika sin viktigste partner er Tietoevry, som tilbyr IT- og produktutviklingstjenester. TU og IKT jobber med å konvertere systemet over til dem. Skiftet av kjernesystem vil gjøre dem i stand til å levere gode tjenester fremover. Et strategiske grep Eika har gjort har vært å fokusere kun på visa kort. Det betyr at Mastercard er ute av Eika, og at de kan fokusere kun på dette. Deretter trekker TU frem et godt poeng: «*Det har vært et «buzz-word» lenge nå, med fin-tech og start-ups. Jeg tror det er veldig vanskelig for de å komme inn i det norske markedet i denne bransjen, fordi det norske betalingssystemet er så effektivt. I denne diskusjonen har det vært å møte utfordringer på mer ineffektive og mer umoderne banksystemer i andre land, i Norge så funker det ganske bra*». Organisasjonen er opptatt av å

ikke trekke inn start-ups, da de vil unngå at kunden hopper over til en tredjepart. SVEA finans er en forretningsstøtte, som tilbyr et annet type lån enn Skagerrak. Skagerrak kan sette søkelys på deres kjernevirksomhet ved hjelp av outsourcing.

Samfunnsarbeid er samarbeid med ulike idrettslag og foreninger, fordi det er viktig å vise at lokalbanken bidrar i lokalsamfunnet. TK og LA forteller at de prøver å komme seg inn på ulike arenaer for å vise seg i byen, få positive assosiasjoner og et ansikt utad. På denne delen sliter Arendal, da svært få har hørt om dem.

Det har blitt relativt vanlig at spesielt store banker samarbeider med eiendomsmeglerfirma, men i «Eika-verden» er det ikke utbredt. De færreste sparebankene har mulighet til å ha en så omfattende satsning. Skagerrak sparebank har Aktiv i Arendal, Kragerø og på Stathelle, og i fjor kjøpte de «Best-brandet» som er i Skien. Eika gruppen åpner opp for relasjonsbygging på tvers av alle sparebankene. En fordel er at disse 53 bankene møtes fra tid til annen. Ett eksempel på dette er at alle forsikringsrådgivere i sparebankene møtes, og utveksler erfaringer. Ut over dette har Skagerrak sitt eget nettverk, og både SP og andre i banken fra ulike fagmiljøer er i kontakt med samarbeid og partnere. Det er både partnere i Norge og utlandet, men det er strenge regler for hvor det er lov å oppbevare kundedata utenfor Norge. SP syntes det er et godt nettverk med gode relasjoner, som åpner opp for innspill og innovasjon.

4.7.1 Omgivelser

Flertallet mente at omgivelsene var stabile, men raske. Stabile rammer og et regel- og lovverk som er tungt og seindrektig, fører til at de fleste endringer innenfor bank skjer over tid.

SP sa: *«bankbransjen er det samme trauste som for 150 år siden»* Endringene og utviklingen skjer derimot raskt. TU sier at: *«Kravene til dette er høye fra kundene og konkurransen er skarp»*. Videre forteller TU om et tidligere intervju med en banksjef, og trakk frem hans sitat: *«Folk tror banktjenester er som å kjøpe klær på nettet, men det er det ikke, det er rett og slett god rådgivning som er viktig, fordi det er kompliserte produkter»*.

Konkurrenter

Sparebanken sør, Drangedal sparebank

DNB, Sparebanken sør, Nordea, sparekasse

Sbanken & Bulderbanken

Figur 10: Konkurrenter

I Kragerø er Sparebanken Sør og Drangedal sparebank hovedkonkurrentene på lokalplan. I Arendal er DNB og sparebank sør de største konkurrentene, samtidig som Nordea, sparekasse og omkring 4-5 andre kniver om kundene. Disse bankene har både like og ulike konsepter: DNB er digitale, Skagerrak er en lokalbank som spiller på rådgivning, mens sør er i mellomsjiktet. Med hensyn til HR sin tidligere stilling hos NORDirekte kommer det frem at deres største konkurrenter er Sbanken og bulderbanken. Det har blitt mye større konkurranse, hvilket har vært grobunnen for at det har skjedd mye innovasjon i bankbransjen. Konkurransen har blitt tydeligere, og det har vist utslag i at bankene velger ulike strategier og tilnærminger. Det har blitt mye tydeligere segmentering, som en konsekvens av teknologimuligheter og atferdsendring.

Er dere underlagt lover og regler?

Fastsatt og rammet inn

Complains

AHV-regelverk

Figur 11: Regel-og lovverk

SP sier at bransjen er rammet inn av regelverk, og det å være innovativ på enkelte områder er umulig. Videre sier SP «Det er mange områder som vi kan være innovative på. For eksempel kundeopplevelsen, der er det behov og rom for endring». IKT forteller at det er fokus på kvalitet og etterlevelse av «complains¹». Det er ressurskrevende og krever mye tid, noe som mindre sparebanker kan slite med å levere på. Som et resultat av dette fusjonerer mindre

¹ Complains: Klager, uro

sparebanker. Finanstilsynet i Norge kommer med strenge regler og etterfølgelse, hvilket er komplisert. Dette er mye strenger i Norge, sammenlignet med andre land. I løpet av kort tid har AHV-teamet i bankene doblet seg for å kunne holde følge med, og levere på det som kreves.

5.0 Diskusjon

Dette kapitlet baserer seg på det teoretiske grunnlaget i kapittel 2 og den innsamlede empirien som er presenter i kapittel 4. Til sammen vil dette svare på hvordan oppgavens forskerspørsmål «*Hvordan går sparebanker frem for å bli ambidekstrøse?*». For å besvare dette vil det først bli sett på hvilke organisatoriske mekanismer som eksisterer i Skagerrak sparebank. Deretter blir det sett på hvordan de oppnår ambideksteritet og i hvilken grad de arbeider med utforsking og utnyttelse. I delkapittel 5.3 kobles nettverk mekanismen inn, hvor blant annet Eika sin rolle trekkes frem. Deretter trekkes moderatorer og omgivelser frem, hvilket er faktorer sparebankene i mindre grad kan påvirke. Avslutningsvis i 5.5 diskuteres det rundt hvordan mindre sparebanker i bankbransjen kan oppnå ambideksteritet, med utgangspunkt i Skagerrak.

I Martin et al (2019) oppfordres det til at videre forskning ser nærmere på de daglige arbeidsoppgaver og gjøremål som organisasjonen står ovenfor. Denne oppgaven ser i aller høyeste grad på hvordan den daglige driften til Skagerrak sparebank fungerer.

5.1 Hvilke organisatoriske mekanismer eksisterer i Skagerrak sparebank?

Det er vanskelig for en bedrift å være ambidekstrøs fordi det er fort at enten utforsking eller utnyttelse driver ut den andre (O'Reilly & Tushman, 2013, s. 324). Det vil bli sett på hvilke mekanismer som eksisterer i Skagerrak og hvilke moderatorer som påvirker. Det kom tidlig frem at det skilles mellom utforsking og utnyttelse, og at dette er en fordel for å oppnå ambideksteritet (Turner et al, 2013, s. 324).

5.1.1 Strukturelle

Med tanke på den etablerte alliansen jobber Skagerrak med kjernevirksomheten deres, mens Eika utvikler. Sistnevnte følger med i omgivelsene og utforsker trender (Martin et al, 2019, s.41). Det kommer tydelig frem at de er adskilt, og mekanismen som dominerer er den strukturelle. Forskere har tradisjonelt sett foreslått denne (Mom et at., 2015, s.135).

Innledningsvis i møte med Skagerrak sparebank var det vanskelig å forstå hvilket forhold de hadde til Eika gruppen. Med utgangspunkt i eierandel, retningslinjer, maktforhold og ressurser, krevdes det en oppklaring. Eika bistår sparebankene med et bredt sett av arbeidsoppgaver. Når Eika trekkes frem, er det med hensyn til deres IT-avdeling og det blir tatt utgangspunkt i informantene derfra. IKT er raskt ute med å oppklare deres maktforhold: «*Det er bankene som bestemmer hva Eika skal gjøre og de jobber for oss.*» Det er i større

grad et leverandørforhold. Likevel kan det stilles spørsmål som gjelder rollen til Eika, med hensyn til at det har oppstått utfordringer rundt eiendomsmeglerfirmaet som er kjøpt opp i Skien. HR sier at Eika ønsker at dette brandes om, og at de nærmest bestemmer dette. De ansatte i Skagerrak og TU snakker utelukkende positivt om samarbeidet. Til tross for dette sier TU at: *«vår rolle er egentlig ikke så direkte med bankene, fordi vi har produkteiere»*. Det er en spatial separasjon siden lokalbankene og Eika er dedikert til spesifikke oppgaver (Raisch og Birkinshaw, s.389). SP sier: *«Du skal ha ressurser til å jobbe med det også, veldig mye av vårt fokus er på produksjonen»*. De jobber med forskjellige logikker, tankesett og evner, og holdes sammen av felles mål (O'Reilly og Tushman, 2013, s.328). En utfordring med ulik kompetanse og arbeidsoppgaver, kan være manglende forståelse for hverandres. IKT forteller: *Jeg sitter ikke med utvikling, jeg forteller hvordan forretningen virker. I Eika er kompetanse fra bank mangelvare, de rekrutterer ikke fra bank, men teknisk»*. Bankene setter føringer, stiller krav og leverer innovasjonsforventinger til Eika og TU sier: *«Det er veldig lett å gå seg bort i detaljerte krav, hvis det er noen som kravstiller som ikke har god nok innsikt i bits and boats»*.

HR og LA sier at det jobbes mest med forbedring og at dette skjer naturlig. De arbeider med inkrementelle innovasjoner, og SP sier at innovasjonsbegrepet må knyttes opp mot små endringer. IKT forteller at IT-avdelingen til Skagerrak jobber med forbedring og *«det de ansatte tar forgitt at fungerer, er det vi som sørger for at funker»*. TU fortalte at deres avdeling også arbeidet mye med forbedrings- og vedlikeholdsarbeid. De arbeider etter begrepet «teknisk-gjeld», det vil si at de løser mindre problemer, og utfører små endringer. De har ansvaret for å forvalte midlene de får til utvikling, og det kom tydelig frem fra TU at: *«Vi ønsker å bruke minst tid på å forvalte pengene, og mest tid på nyutvikling og verdiskapende løsninger»*. Når det kommer til å utforske og i større grad lete etter radikale innovasjoner, trekkes Eika frem. De har et stort miljø og det er de som sitter med utviklingen av tjenester.

SP forteller at de er beviste på at: *«på den ene siden trenger vi innovasjon og endring for å utvikle oss og være konkurransedyktige, men på den andre siden så skal ikke vi være i front»*. LA sier at: *«Vi er ikke først i løypa, det hadde vært best å være først, men jeg skjønner at vi ikke skal være det.»* Dette bekrefter TU ved å si: *«dette stemmer til en viss grad, vi skal ikke være leading eller bleeding edge. Men jeg tror likevel at vi burde hatt kapasitet til å være litt mer innovative enn hva vi er, uten at vi skal ta ekstremt stor risiko. Det er hele tiden en balansegang»*.

På sommeren dukker derimot mulighetene opp for å i større grad utforske. Eika har internship og prosjekter som utforsker nye og spennende tjenester. Videre sier TU: *«Men dette har vi ikke kapasitet til å se på ellers. Det er delvis fordi det er nybrottsarbeid og krever litt innsats, men også fordi det er vanskelig å trekke ut ressurser til å jobbe med akkurat det. Dermed blir innovasjonsprosessen og risikoen ved å utforske noe som kanskje ikke resulterer i noe, for tung. Fordi vi ikke har kapasitet og de som jobber med det er spist opp i andre aktiviteter»*. Utforsking av nye ideer medfører en risiko, dersom omfattende søk ikke gir avkastning eller verdi (Volberta et al., 2005, s. 164-165). Det kreves rett og slett mer kapital og ressurser dersom Eika skal klare å utforske og levere mer innovative tjenester. For TU mener at *«Kunnskapen og kompetansen er her»*. Det kan virke som at bankene stiller for detaljerte krav og har manglede forståelse for tiden det tar å utvikle. Deretter er det en felles utfordringer at forretningsidene og Eika ikke har en klar visjon om hva de ønsker å oppnå. TU sier at: *«Det kan ikke bare være IT som skal sitte og være innovative, for å sette det litt på spissen, vi må gjøre det sammen»*. I tråd med den raske utviklingen er det slik at en ikke rekker å ta i bruk alle verktøyene. Som TK sa *«Vi plukker kanskje mye av det beste fra de andre, for alt kan vi ikke ha likevel»*. Med hensyn til at Eika ikke kan levere 53 ulike systemer, er det standardisert, med rom for noe fleksibilitet. TU sier at: *«det gir oss skalaeffekter på mye»*. *Det er en opp-side at vi klarer å levere kostnadseffektivt og ha stabil drift»*. Det tar tid å sette seg inn og lære nye systemer, og når utviklingen er rask, blir dette en utfordring. TA sa: *«Vi rekker ikke å ta alt i bruk fordi det går så raskt og vi misser mye bra som vi egentlig kunne brukt mye lengre»*.

De gode løsningene skapes gjennom samarbeid mellom bankene og Eika, hvor de er opptatt av tilbakemeldinger på tvers av hverandre. TU forteller at de tester MVP på utvalgte pilotbanker, hvilket Skagerrak har vært flere ganger. Dette er fordi størrelsen på banken deres er noe større, sammenlignet med de andre i Eika. Etter at utvalgte pilotbanker har testet, kommer de med tilbakemeldinger til videreutvikling. Ledelsen og andre nivåer under spiller inn ønsker og meninger til ulike løsninger. Deretter er det Eika sin oppgave og eksperimentere for bankene. LA sier at: *«endringene går raskest for utviklerne, i den forstand at de sender ut uferdige produkter, det slår aldri feil»*. Dette skaper frustrasjon hos de ansatte, samtidig som det kommer frem at det ved flere tilfeller blir lansert uferdige produkter for kunden. Dette er etter bankene sine tilbakemeldinger, og det er naturlig at det da stilles forventninger til et ferdig produkt. Ved uferdige produkter oppstår det misnøye og klage fra

kundene. Skagerrak spiller på nærhet til kunden og rådgivning, som sammen med digitale løsninger skal skape en sømløs kundereise. Her er det rom for forbedringer og SP understreker: *«Det er mange områder som vi kan være innovative på. For eksempel kundeopplevelsen, der er det behov og rom for endring».*

5.1.2 Sekvensielle

Selv om det oppstår en strukturell mekanisme mellom Skagerrak og Eika, utelukkes ikke andre mekanismer. Det kom frem at Skagerrak jobbet periodevis med forbedring og innovasjon, hvilket tar oss over på den sekvensielle mekanismen (Martin et al, 2019, s.40-41). SP forteller at det skjer sporadisk og ubevist. Som nevnt tidligere er organisasjonen noe todelt internt, i lys av at Skagerrak også utforsker muligheten for endringer og innovasjon. De følger med i omgivelsene, tester MVP og plukker opp tilbakemeldinger fra kundene. LA sier at: *«jeg spør alle kunder om hvorfor de byttet bank».* Forslag til nye tjenester kommer gjerne etter etterspørsel fra kunden. Ett eksempel var testamenter, hvor Eika i samråd med advokater fikk til en digital løsning.

Pandemien er et eksempel på at de i noen perioder måtte jobbe med enten utforsking eller utnyttelse. Omgivelsene og miljøet endret seg i en rekordfart, og bankene slet med å møte kundene sine fysisk. De forstod raskt at de måtte tilby digital signering av alle typer dokumenter. Løsningen ble levert av Eika i løpet av 3 uker, hvilket tyder på at Eika har allokert på ressursene sine slik at dette ble prioritert. Skagerrak setter i noen perioder søkelys på forbedringer, spesielt etter finanstilsynet sine besøk. HR sa *«vi er gode, men aldri gode nok».* I tiden etter jobbes det med kvalitet og utnyttelse. Det har variert hvor lange periodene med utforsking eller utnyttelse har vært. Skagerrak faller inn under tjenesteytende næringer, og det trekkes frem at de vil ha en positiv effekt av denne mekanismen (O'Reilly og Tushman (2013, s.327).

5.1.3 Kontekstuelle

Det finnes både strukturelle og sekvensielle mekanismer i Skagerrak, hvor den strukturelle er svært dominerende. Selv om kontekstuelle skiller seg markant fra sistnevnte, har det likevel blitt avdekket noen funn med hensyn til denne. Ledelsen oppmuntrer og legger til rette for at de ansatte kan fordele tiden sin, utover de sentrale oppgavene (Raisch og Birkinshaw, s.390-391). Ledelsen arbeider ikke bevisst for å få de ansatte til å engasjere seg i ambidekstrøs atferd. Dette er naturlig med tanke på at kun en av seks hadde hørt om fenomenet på forhånd.

Ledelsen sørger derimot for at de ansatte får muligheten til å forfølge faglige områder som de er spesielt interessert i (Andriopoulos & Lewis, 2010, s. 111). Ulike ansvarsområder møter hverandre og deler kunnskap. Ledelsen støtter ikke bare medarbeiderutvikling, de oppmuntrer også til at de ansatte skal utvikle meninger, formål og relasjoner sammen (Cullinane og Dundon, 2006; Goh og Sandhu, 2013). Samspillet og kunnskapsflyten internt i Skagerrak kan bidra til forbedringer og innovasjon.

5.1.4 Lederskapsmessig

Gjennom den tydelige strategien for hele banken og deres gode informasjons- og kunnskapsflyt, sier LA at: *«alle har kontroll og en helhetlig forståelse av banken»*.

Organisasjonen har nylig vært gjennom en endring i strukturen, og ledergruppen har blitt mindre. Det har vært for å bli mer effektive, og lederne tilrettelegger for utnyttelse av hverandres kunnskap og kompetanse. Det er en mekanisk organisasjonsstruktur som er preget av definerte roller og ansvar (O'Reilly & Tushman, 2013, s. 324). Det er hierarkiske relasjoner, men disse virker til å ha en positiv effekt med tanke på deres kunnskapsflyt. Ledelsen tilrettelegger og fordrer interne prosesser og strukturer (Raisch og Birkinshaw (2008, s. 391). Organisering er ifølge SP dynamisk og begrunner med: *«Jeg tenker som en lederfilosofi at det å ha en organisasjon som endrer seg litt hvert år, eller halvår er ekstremt viktig. For da får du ansatte som er vandt til endringer, som vil være mer robuste når det av og til kommer et behov for større endringer»*.

På bakgrunn av deres jevnlige møter ukentlig og månedlig, flyter informasjonen mellom de hierarkiske nivåene i organisasjonen. Målet har vært at alle skal motta beskjeder og informasjon samtidig. Det er ønsket at de ansatte tar eierskap og bidrar inn mot strategi og markedsarbeid. Ledelsen fordrer dette i aller høyeste grad og SP trekker frem *«En stor fordel er at vi består av mennesker som har et stort engasjement for bedriften og jobben sin. Da har man meninger, og med deres erfaringer har vi veldig mye kompetanse. De to tingene sammen fører til gode meningsutvekslinger»*. Arendal er et godt eksempel på at de har en annen måte å jobbe mot markedet på. Det viser til ytterligere strukturer, som oppstår fordi de har mindre markedsandel. Strategien og tilnærmingen deres krever for eksempel mer markedsføring enn de to største avdelingene.

Strategien balanserer mellom autoritet og deltakelse, samtidig som det er ønsket at alle nivåer skal bli verdsatt. Lederne kan eksplisitt balansere kravene om utforskning og utnyttelse, ved å

skille mellom velutviklet kompetanse, og å bringe inn ny. Lederne i Skagerrak har mye til felles med tanke på deres erfaring i bankbransjen, samtidig som de innehar mye unikt hver for seg. Fremover vil det trolig bli enklere for HR og ledelsen å balansere mellom nåværende og nye aktiviteter (Probst et al., 2011, s.326). I starten av samarbeidet sa HR *«Vi er for få folk og trenger veldig mange til ulike områder. Det er ikke tilstrekkelig med ressurser i banken akkurat nå»*. På bakgrunn av dette har fokuset vært på drift og kvalitet, hvilket har tatt mye tid. Innledningsvis hadde ikke bedriften tilstrekkelig med ressurser, dette endret seg imidlertid underveis i oppgaveskrivingen. Skagerrak har foretatt flere nye ansettelser, til ulike roller. De nyansatte, sammen med bedriftsveteranene vil spille en stor rolle for å oppnå ambideksteritet. Både Skagerrak og Eika jobber mye i team internt og sammen. De ønsker at disse skal være autonome og ha korte beslutningsprosesser (Probst et al., 2011, s.327).

Ledelsen bør integrere ulike begreper og innovasjonstenking, da informantene ikke har noe forhold til det. Dette kan virke voldsomt, samtidig som det er ressurskrevende. Likevel vil dette bidra til at Skagerrak enklere kan dra endringsmuligheter gjennom den daglige driften. SP har forslag til endring: *«Det krever at vi bygger inn mekanismer, og her peker vi på et forbedringspotensial. Vi er nok ikke en organisasjon som veldig tydelig har et innovasjonsprosjekt. Vi endrer oss og gjør nye ting uten at vi er bevisste på at det er innovasjon»*. Dersom mekanismer og innovasjon i større grad innlemmes, er det ikke behov for å sette i gang endringsprosjekter.

5.2 Hvordan oppnår Skagerrak sparebank utforsking og utnyttning av kunnskap i dag?

Det kommer frem at alle de 4 organisatoriske mekanismene benyttes i bedriften. Strukturell tilnærming bringer sammen utforsking fra Eika og utnyttelse fra bankene. De andre mekanismene kombinere ikke utforsking og utnyttning av kunnskap i like stor grad.

5.2.1 Utforsking av kunnskap

Sekvensielle, strukturelle og lederskapsmessige tilnærminger muliggjør utforsking i Skagerrak sparebank. Den sekvensielle tilnærming viser til at bankene har et temporalt skifte mellom utforsking og utnyttelse. Når de ansatte utforsker mulige løsninger, metoder eller teknikker er dette et betydelig skifte fra bedriftens kjernevirksomhet. Den strukturelle tilnærmingen er den mest fremtredende, på bakgrunn av deres allianse med Eika gruppen. Sist nevnte utforsker ny kunnskap i form av trender, teknologier og mulige løsninger. Den lederskapsmessige mekanismen er i mindre grad fremtredende. Ledelsen spiller inn forslag og

forventninger til Eika, slik at de utforsker for dem. Det er forventninger til at ledelsen følger med i omgivelsene og utforsker relevant kunnskap.

5.2.2 Utnytting av kunnskap

Utnytting av kunnskap fordres gjennom bruk av strukturelle, kontekstuelle og lederskapsmessige tilnærminger. Den strukturelle tilnærmingen til utnytting av kunnskap gjenspeiler tilnærmingen til utforsking av kunnskap. Eika utforsker, mens Skagerrak utnytter kunnskapen og effektiviserer arbeidsoppgaver. Med de ansatte sin arbeidserfaring og tilknytning til bedriften, skapes det gode meningsutvekslinger. Den kontekstuelle mekanismen er lite brukt i Skagerrak, likevel er det formelle kontekster hvor ulike ansvarsområder møter hverandre og deler kunnskap. Denne kunnskapen kan føre til at de i fellesskapet kommer frem til bedre løsninger. Ledelsen bidrar til erfaringsutvekslinger og kunnskapsflyt gjennom ulike møteplasser og uformelle arenaer. Det er tett oppfølging og de sørger for at informasjonen flyter under og ovenfra i organisasjonen. Med hensyn til at ledelsen fremmer eierskap hos de ansatte er det ønsket at de aktivt bidrar med deres kunnskap.

5.2.3 Ambideksteriet i Skagerrak sparebank

I Skagerrak er det bedre systemer for utnytting enn utforsking av kunnskap. Utnytting av kunnskap skjer primært strukturelt og støttes av en formell struktur (Turner et al, 2013, s. 324). Skagerrak fokuserer på utnyttelse, samtidig som Eika utforsker og leter etter mulig innovasjoner (Raisch og Birkinshaw, 2008, s.389). Menneskelige og finansielle ressurser hemmer Skagerrak i jakten på ny kunnskap (Levinthal & March, 1993, s.105). Dersom dette ikke blir balansert, kan under-eller overforbruk av ambideksteriet føre til lav effektivitet og innovasjonsevne (March, 1991). Kontekstuelle og lederskapsmessige tilnærminger blir også tatt i bruk for å utnytte kunnskap. Flere type funksjoner i banken møtes, som for eksempel rådgiver-avdelingen og markeds-avdelingen. Dette bidrar til meningsutvekslinger og utnyttelse av hverandre kunnskap og kompetanse. Ledelsen iverksetter læring gjennom jevnlig kursing, møtevirksomhet og uformelle møteplasser. Dette har bidratt til at de ansatte i Skagerrak har et bredt sett med ferdigheter og kunnskap (Mom et al., 2015, s.138). Sekvensiell tilnærming viser til at de omstiller sine strukturer når det er endrede omgivelser, hvilket pandemien er et godt eksempel på. Bedriften var nødt til å allokere ressursene sine slik at de underbygde den utnyttende. Det kom radikale endringer som krevde organisasjonsendringer (Martin et al, 2019, s.40-41). Organisasjonen viser at de er godt rustet i møte med større endringer. Det har nylig vært en omorganisering, selv om den ikke var

omfattende. Tilpasninger og justering er nødvendig når omgivelsene og kravene er betydelig. Lederne har operative oppgaver og det er god flyt mellom de hierarkiske nivåene. De strategiske prosessene er autonome med korte beslutningsveier (Raisch og Birkinshaw, 2008, s.380). Tid er en avgjørende faktor (Vahlne & Jonsson, 2017, s.58). Skagerrak jobber effektivt ved hjelp av outsourcing, slik at de ikke bruker verdifull tid på noe som ikke gagnar dem (Raisch og Birkinshaw, 2008, s.389). Slike arbeidsoppgaver blir utført av andre leverandører og partnere som har dette som hovedjobb.

«Det fordrer litt innovasjon og nytenkning å fremstå som relevante hele tiden».

Kragerø sparebank og Bamble sparebank fusjerten i 2017, hvilket er fem år siden. Det er naturlig at de har hatt ulike strukturer, arbeidsmetoder og ikke minst kulturer internt. I betraktning av dette har de kommet langt i arbeidet sitt om å styrke Skagerrak sparebank og som SP sa: *«Det fordrer litt innovasjon og nytenkning å fremstå som relevante hele tiden».* Avslutningsvis skal de sies at SP ikke deler samme syn som Andriopoulos og Lewis (2010, s.106) om at fenomenet skaper en dragkamp mellom motstridende krefter. SP sa:

«Jeg tenker at hvis man utelukkende fokuserer på de små endringene, så er det sannsynlig at man ikke fanger opp de store tingene. Jeg ser poenget, men ikke at de bør være så motstridende. Jeg tror vi kan fortsette god innovasjon og endring uten å være veldig tydelig på om det er det ene eller det andre». Dette utsagnet samsvarer med hvordan Tjosvold et al. (2014) definerer konflikt som uforenlige aktiviteter, som ikke nødvendigvis trenger å være motstridende eller nødvendigvis konkurrerende. Hvordan en bedrift klarer å opprettholde ambideksteritet, og hvilke mekanismer de bør bruke, påvirkes av miljødynamikken de står ovenfor (Raisch og Birkinshaw, 2008, s.381).

5.3 Nettverk

Sentrale funn har vært knyttet opp mot Eika og nettverket sin rolle inn til Skagerrak.

Nyere artikler har sett på dette som en mekanisme med hensyn til at bedriften ikke kan isolere seg fra miljøet og omgivelsene (Wan et al, 2017; Partanen et al, 2020). Nettverket til Skagerrak består av både relaterte og urelaterte næringer (Wan et al, 2017, s.3). I alliansen er det 53 sparebanker fra relatert næring og disse bankene har kontakt fra tid til annen (Raisch og Birkinshaw, 2008, s.389). Urelaterte næringer er eksterne aktører som leverer teknologi til Eika sin IT-avdeling.

5.3.1 Eika gruppen

Ett av de sentrale funnene i oppgaven er betydningen av Eika gruppen. Deres rolle inn mot Skagerrak er avgjørende, og bidrar til at lokalbankene kan ta i bruk gode produkter og tjenester. Eika bidrar med konkurransekraft til selvstendige banker. Det er en gjensidig avhengighet ved at Skagerrak er for små til å utvikle selv, mens Eika mangler innsikt fra forretningssiden. IKT skulle få Eika som arbeidsgiver og dette vil styrke arbeidet deres inn mot bankene. Et spennende funn er at TU fra Eika hevder at *«Vi klarer ikke denne ambidekster-greien»*. *«Det er ett godt poeng, men vanskelig å være det»*. Det stilles derfor spørsmål til hvorfor de ikke klarer det. Det sies at teamene er agile og består av representanter fra både utvikling og forretningssiden SP forteller også at banksjef-nivå og fagnivå har tett kontakt med Eika. Det er tydelig at det er utfordringer i samspillet mellom dem, og at det krever endringer for å skalere opp. TU har noen tanker og meninger om hva som må til: *«Jeg tror det krever at forretningssidene og bankene har en klar visjon om hva de ønsker å oppnå. Det kan ikke bare være IT som skal sitte og være innovative, for å sette det litt på spissen, vi må gjøre det sammen»*. Det har også blitt nevnt at de etterstreber at bankene sier hva de vil ha, hva de trenger o.l. Med tanke på intervjuene har det blitt oppfattet at det er slik de arbeider, ved at forretningssiden stiller krav før det blir utført og testet. Skagerrak og de andre sparebankene har et annerledes tankesett og evner sammenlignet med Eika, og visa versa (Martin et al, 2019, s.41). Likevel komme det frem under 4.6 at de gode løsningene kommer frem i felleskap. For å imøtekomme disse utfordringene som nevnt ovenfor kreves det en tydeligere struktur, med en felles visjon for sparebankene og Eika. Dette gjelder alle 53 sparebankene, og alle involverte parter må være delaktig i forbedringsarbeidet. Det er komplekst og ressurskrevende, men når konkurransen er skarp, må de gjøre det som kreves. På bakgrunn av den strukturelle mekanismen, kan det være forventninger fra Skagerrak, til at Eika skal utforske og søke etter innovasjoner. Sannsynligvis opptrer det flere mekanismer

internt hos Eika, slik som hos Skagerrak. TU fortalte at de arbeidet med både utnyttelse og utforskning og det er derfor rimelig å anta at det oppstår en sekvensiell mekanisme. Det er forbedringspotensialer i måten de kommuniserer og struktureres, hvor en fordel er at det allerede eksisterer strukturer. TU forteller at de opplever at bankene har tillitt til dem og at de stoler på hverandres forpliktelser og beslutninger (Gibson & Birkinshaw, 2004, s.213). Kultur forskjeller internt og andre moderatorer som knapphet i ressurser hos dem begge, setter begrensninger. Det er sannsynligvis små forbedringer og endringer som må til for at de kan utnytte hverandre fullt ut. Eika har en direkte rolle inn mot Skagerrak og representerer bånding ved sterke sosiale nettverk. (Malecki, 2011, s.1026).

5.3.2 Eksterne aktører

Eksterne aktører inn til Eika representerer mindre tette nettverk, sett hen til at de befinner seg i andre deler av verden. Det hevdes at nettverk som strekker seg utenfor landegrensener har større kapasitet til å iverksette innovative ideer (Malecki, 2011, s.1026). Med hensyn til at avstanden er større, blir det sett på som noe svakere.

Eika bidrar med tilgang til eksterne ressurser, samtidig som de innehar enormt mye kunnskap og kompetanse internt i deres paraplyorganisasjon (Wan et al, 2017, s.3). Denne brobygging bidrar til et mangfoldig utvalg av spesialisert kunnskap, hovedsakelig med hensyn til teknologi. Selv om tilgang til kunnskap er der, skal den likevel innlemmes. Med utgangspunkt i TU sitt utsagn: «*Kunnskapen og kompetansen er her*», vil det være en enkel prosess å ta dette inn til prosjekt nivå. Viktigheten av partnere kom frem ved GE Money bank sin prosess mot et nytt marked (Probst et al., 2011). Et nettverk er avgjørende for om bedriften klarer å levere etter beste evne. Rollen til disse eksterne aktørene er indirekte med tanke på Skagerrak.

5.3.3 Eiendomsmeglerfirmaer

Det har blitt relativt vanlig at store banker samarbeider med eiendomsmeglerfirmaer, men i «Eika-verden» er det ikke like utbredt. Ikke alle bankene har mulighet til å ha en så omfattende satsning som Skagerrak. Avdelingen i Arendal ser ut til å utnytte dette og bygge interne koblinger. LA sa: «*vi lever av tips fra dem og de uformelle samtalene er avgjørende. Jeg vil si at det er de uformelle samtalene, som skaper den relasjonen som gjør at megler husker på deg. I de andre bankene er det mer formelle møter og strukturen er satt*». LA har flere ganger kommet med innspill om at de andre avdelingene burde følge deres fotspor. Dersom flere i større grad utnytter deres eiendomsmeglerfirma, vil de kunne utforske

omgivelsene for dem. En annen fordel er at det skaper mer butikk for banken, ved at meglerne henviser til dem. Eiendomsmeglerfirmaene har en muliggjørende rolle ved at Skagerrak potensielt kan dra større nytte av samarbeidet deres.

5.4 Moderatorer

Mekanismene som til nå har blitt drøftet er løsninger bedriften eksplisitt kan ta i bruk og påvirke. Det er flere funn som tilsier at omgivelsene og andre moderatorer påvirker hvilke løsninger som egner seg (Raisch og Birkinshaw, 2008, s.395).

5.4.1 Omgivelser

Teknologien og digitaliseringen som naturlig oppstod under pandemien var stor og IKT sier at: *«Dette var et kvantesprang»*. Konkurransen i bransjen har blitt mye større og har vært grobunnen til at det har oppstått mye innovasjon. Skagerrak jobber mest med forbedring, samtidig som de jevnlig kommer med innspill og rapporterer til Eika. TU har faggrupper med uformelle fora, slik at det tilrettelegges for læring. Selv lokalbankene er opptatt av å effektivisere låneprosesser og følger digitaliseringen. Det som vil være avgjørende for dem, er å finne et tempo som passer kundene. Avdelingene og de ansatte er frie til å ta i bruk verktøyene de blir presentert, og det er avgjørende at de velger å ta i bruk de som er mest hensiktsmessig.

Informantene følte ikke nødvendigvis at de var så innovative. Likevel krever håndtering av dagens arbeidskrav både utforskning og utnyttelse (Raisch og Birkinshaw, 2008, s.375). SP underbygger dette ved å si: *«Det fordrer litt innovasjon og nytenking å fremstå som relevant hele tiden»*. Eika forvalter endel fagområder hvor de har bredere kompetanse og ressurser enn hva bankene har hver for seg. Det er andre bedrifter som skal drive bransjeinnovasjonen fremover og SP sier: *«Vi kan ta med oss gode eksempler fra hva en bank har gjort og vurdere om dette er noe vi bør kopiere. God innovasjon kan være å kopiere noe som fungerer godt et annet sted, det trenger nødvendigvis ikke å være noe helt nytt»*. Eika og sparebankene skal ligge i et midtsikte, hvor de verken ligger lengst bak eller i front. En utfordring er at dagens endringer skjer så raskt, og de blir derfor tvunget til å måtte ta grep. LA bekrefter at: *«Det har vært en rask endringsspiral fra 2010 og frem til i dag, men kanskje det roer seg etter hvert»*.

For å overvinne utfordringene knyttet til digitaliseringen foreslår forskere at det etableres nye vekstbedrifter (Raich & Birkinshaw, 2008). Nøyaktig dette har Skagerrak gjort, selv om de i

liten grad identifiserer seg med hverandres konsepter. HR sier nemlig at: «*Det er en brytning i bransjen. Sånt sett satser vi på to hester, og har mer gammeldags lokalbanker, samtidig som vi har NORDirekte banken*». HR har jobbet med sistnevnte i flere år og har god kjennskap til begge bedriftene. Dette er et eksempel på at lokalbanken er der for å være effektiv og gjennomføre deres eksisterende virksomhet, samtidig som NORDirekte er en vekstbedrift med et annet konsept. Akkurat dette gjorde GE Money Bank da de var i et marked med lite vekstpotensialer. De tok det et steg videre og etablerte et helt nytt forretningssegment.

Bankene trues av to typer IT-selskaper, som nevnt tidligere er raske fintechselskaper og gigantiske plattformer. Helt nye aktører endrer spilleregler i etablerte bransjer, slik som eksempelvis Uber endret spillereglene innenfor persontransport. I innledningen kom det frem at det trolig ble mer vanlig å shoppe banktjenester, hvor HR sier: «*Det tror jeg kommer til å skje, fordi hvorfor skal jeg ha alt på ett sted?*». Dette er ett godt poeng og viser til at noe er i ferd med å skje i bransjen. Likevel skal en ikke glemme hva TU sa om at: «*Folk tror banktjenester er som å kjøpe klær på nettet, men det er det ikke, det er rett og slett god rådgivning som er viktig, fordi det er kompliserte produkter*». Konseptet til lokalbankene er solide, og veldig mange trenger denne nærheten til en rådgiver. I de skiftende omgivelsene som har vært de seneste årene har det skjedd mye med bankbransjen. Selv om det har blitt spådd store konkurrenter, blir ikke TU skremt at dette: «*Det har vært et «buzz-word» lenge nå, med fin-tech og start-ups. Jeg tror det er veldig vanskelig for de å komme inn i det norske markedet i denne bransjen, fordi det norske betalingssystemet er så effektivt. I denne diskusjonen har det vært å møte utfordringer på mer ineffektive og mer umoderne banksystemer i andre land, i Norge så funker det ganske bra*».

Skagerrak operer i stabile omgivelsene med tanke på det tunge og seindrektige regel-og lovverket. SP bekrefter dette og sier at: «*bankbransjen er det samme trauste som for 150 år siden*». LA sier at det fort blir mest fokus på forbedring, med hensyn til dette regel-og-lovverket. «*Du kan være med å påvirke, men det er veldig tungt og fastsatt fra myndighetene, så det er vanskelig å være innovative. Men noen fant jo opp Vipps en gang, så det kommer helt sikkert flere ting*». Alle informantene sa seg enig i at endringene skjer raskt og at konkurransen er skarp. I dynamiske omgivelser som dette, er utforskning av kunnskap mest effektivt. Skagerrak og Eika utforskning derfor for å identifisere nye trender, teknologier, behov og løsninger. Konkurransegraden er ulik og som nevnt tidligere fører dette til ulike strategier og tilnærminger. Det kommer tydelig frem at det er spredt i forhold til hvor mange

konkurrenter som befinner seg i omgivelsene. I Arendal er det betydelig større konkurranse innenfor forretningsområdet og flere konkurrenter. De er rett og slett flere om beinet i Arendal. Det er sannsynligvis denne avdelingen som føler på mest press. I konkurransepregede omgivelser som Arendal befinner seg i vil utnyttning av kunnskap være den viktigste aktiviteten. Det er konkurrenter i områdene til de andre avdelingene, men de har en mye større markedsandel.

5.4.2 Andre moderatorer

I utgangspunktet består Skagerrak av mindre lokale sparebanker, det er ikke nødvendigvis slik at de har ressurser til å være tilstrekkelig endringsopptatt hele tiden. Dette har de til en viss grad løst, gjennom deres allianse i Eika. En stor fordel er at de ikke er alene om å utforske omgivelsene. Avdelingene finner forslag til løsninger gjennom arbeidet deres, og tilbakemeldinger fra kunden. Deretter spilles det inn til Eika som bidrar med utvikling og teknologi. Utforskningen er to delt og et samspill mellom sparebankene og Eika. Sistnevnte utarbeider nye tjenester, før det iverksettes og utnyttes i bankene. Med hensyn til bedriftsomfang er størrelsen til Skagerrak sparebank relativt stor, sammenlignet med de andre sparebankene i alliansen. Sparebankene har diversifisert seg ved at de sprer risikoen mellom dem og Eika.

Det er en bank i vekst, selv om det kommer frem at manglede kapital hemmer dem i å utforske og utnytte samtidig. Dette påvirker også deres strategier, ved at de ikke kan være for komplekse. Finansielle og menneskelig ressurser setter begrensninger, selv om kravene øker. I løpet av kort tid har AHV-teamet i bankene doblet seg for å kunne holde følge med, og levere på det som kreves. Tidligere har deres arbeidserfaring blitt trukket frem som utelukkende positivt. Med hensyn til skifte i banken, er det antageligvis noen ansatte som utfører arbeidsoppgaver etter "gammel vane». Dette vil verken bidra til økt effektivitet eller lysten til å utforske det nye. For å møte disse utfordringene vil kursing og oppfriskning bidra til nye kunnskap og endringer. Når det kommer til finansiell ressurstilgang forteller HR at: *«Vi har hatt god vekst, men kapitalen begrenser oss slik at vi ikke kan vokse alt vi vil»*. De vokser i den farten de har mulighet til, og det presiseres at de er en bank i vekst. Dette tydeliggjør TK med å si: *«Vi er en bank i vekst. Banker fusjonere gjerne for å spare penger og kostander. Vi har også gjort det, men vi er flere ansatt nå enn tidligere, vi vokser hele tiden»*. Det har tidligere blitt drøftet rundt mangelen på menneskelig ressurser, selv om dette har endret seg underveis. Flere ansatte er et positivt tegn, samtidig som Skagerrak allerede har

mye kunnskap og kompetanse (Mom et al., 2015, s.134). Informantene har fra 10 til 54 år arbeidserfaring, hvilket gir dem et stort repertoar av ferdigheter og kompetanse. De ansatte viser at de evner å flytte oppmerksomheten mellom ulike roller og situasjoner, spesielt under pandemien (Mom et al., 2015, s.136). Det enkelte individ vet svært godt hva som er etterspurt av deres rolle, og det ser ut til at de leverer og utfører det som er ønsket. TK har hatt flere ulike roller internt i bedriften og forklarte viktigheten av at en leder *«vet hva som rører og går på gulvet»*. Til sammen har de erfaringer fra tidligere, men også internt innenfor flere ulike roller. Dette fremmer ambideksteritet og bygger på både bredde og spesialisert kunnskap ((Mom et al., 2015: Bonesso et al, 2014). Selv om det er mangel på tilstrekkelig med ressurser er de eksisterende ressursene godt rustet for en slik periode.

En utfordring er at kundeatferden har endret seg de siste årene. TU påpeker at: *«Derfor er det viktig at vi er effektive og tar ansvar, slik at kundereisen henger sammen på en god måte»*. For å imøtekomme dette bør kundeatferden kartlegges og få et større fokus. LA er en av dem som er frempå, og spurte alle ny kunder om hvorfor de byttet bank. Disse tilbakemeldingene er verdifulle, og det er avgjørende å huske på hva de var misfornøyde med tidligere. En positiv side er at IKT mener at: *«Den utviklingen som skjer på kundeflatene er den enkleste å være innovativ på, samtidig som en vedlikeholder tjenester man har. Dette kan gå hånd i hånd og er fornuftig å jobbe med»*. Det kom frem at det i perioder kunne oppstå kundeklager med hensyn til nye løsninger som ikke fungerte optimalt. En løsning for å møte kundeklager vil være å sende ut spørreskjemaer, slik som GE Money bank gjorde. Alle avdelingene jobbet for å opparbeide seg en god relasjon til lokalsamfunnet, og gjennom «boliglånsuka» kan de bruke tid på å komme i kontakt med allerede eksisterende kunder, og mulige kunder.

5.5 Hvordan kan mindre sparebanker i bankbransjen oppnå ambideksteritet?

Denne oppgaven har sett på hvordan ulike mekanismer påvirker mindre sparebanker med hensyn til å bli ambidekstrøs. Ifølge forskning er det viktigere å være ambidekstrøs innenfor sektorer som tar for seg service og høyteknologi, hvilket både Skagerrak og Eika faller inn under (Partanen et al, 2020, s.10). Det hevdes at strukturelle mekanismer kan være mer egnet for store bedrifter, mens kontekstuelle og lederskapsbaserte er mer nyttig for mindre bedrifter (Raisch & Birkinshaw, 2008, s. 395-396). Dersom en ser på Skagerrak sparebank som en helhet er den relativt stor sammenlignet med andre banker i Eika-verden. Den strukturelle mekanismen muliggjør at bankene kan jobbe med kjernevirksomheten, mens Eika utforsker og leverer teknologi til dem (Raisch & Birkinshaw, 2008, s. 395-396). De mindre lokale

sparebankene spiller på service, rådgiving og tjenester for kunden. Litteraturen sier at det kan være vanskeligere å avdekke forbedringer eller endringer i slike kontekster (Aas et al., 2015, s.5). Funnet til professoren rundt kunder sitt snitt i banken, viser til tilfredshet og god service. Denne trofastheten tyder på at kunder generelt sett er fornøyd, og at lokalbankene endrer seg i takt med dem. Det kan stilles spørsmålsteget til om lederne aktivt burde skape en kontekst der utforskende og utnyttende aktiviteter finner sted samtidig. I studien som argumenterer for at lederne bør fordre dette, er empirien hentet fra 188 filialer. Arendal og Skien er mindre filialer og trenger kunder for å vokse (Kaurel, F-E., 2021). Deres strategiarbeid er derfor svært avgjørende. Det kom frem at AB Volvo og IKEA brukte kontekstuelle mekanismer i start fasen (Vahlne & Jonsson, 2017, s. 67). En løsning vil være at de to filialene i større grad tar i bruk en slik mekanisme. De bør utforske omgivelsene sine og kartlegge konkurrentene. I tråd med at Kragerø og Stathelle har store markedsandeler og blitt mer komplekse, bør de fortsette med den strukturelle mekanismen (Vahlne & Jonsson, 2017, s. 67). Sekvensielle mekanismer viser seg å være mer nyttig i stabile, tregere miljøer og gjerne for mindre bedrifter som mangler ressurser til å forfølge utforskning og utnyttelse samtidig. Videre trekkes tjenesteytende næringer frem som bedrifter som vil ha en positiv effekt på vekst med hensyn til sekvensielle mekanismer (O'Reilly og Tushman (2013, s.327).

Oppgaven har avdekket at nettverk som sparebankene inngår i er av betydning for at ambideksteritet skal kunne oppnås. Produktene og tjeneste som mindre sparebanker tar i bruk er komplekse, samtidig som det er mange arbeidsoppgaver som skal opprettholdes. En løsning er derfor å ta del i en allianse slik som Skagerrak. Eika gruppen er en form for outsourcing ved at de bistår med et sett av arbeidsoppgaver. Dette fører til at sparebankene kan jobbe med deres kjernevirksomhet. I en slik allianse er det gjerne flere aktører som inngår i et nettverk, hvilket bidrar til bredere kunnskap og kompetanse. Et utsagn fra LA var: *«Det finnes ikke noe svar på det, men i den tiden vi er i nå skjer endringene så fort at når du søker ny kunnskap, vil den være gammel i morgen»*. Endringene skjer så fort at det er vanskelig å være bevisst og balansere utforskning og utnyttelse.

6.0 Studiens begrensninger

I følgende kapittel vil oppgavens eksterne validitet vurderes med hensyn til hvor generaliserbare funnene er. Med hensyn til dette vil begrensninger i datamaterialet redegjøres for og drøftes.

6.1 Ekstern validitet

Oppgavens formål har vært å undersøke hvordan mindre sparebanker kan oppnå ambideksteritet. Gjennom å studere lokalbanken Skagerrak sparebank har det blitt sett på hvordan de utforsker og utnytter kunnskap. Nettverk og eksterne aktører har en stor rolle i dette arbeidet. Gitt at mindre sparebanker med liten kapital sliter med å overleve, er det rimelig å anta at disse utfordringene eksisterer i bransjen som en helhet. Det er viktig å presisere at dette ikke er overførbart til store banker i bransjen. Mindre sparebanker fusjonerer og etablerer seg i allianser for å overleve konkurransen i markedet. Det antas at Skagerrak sparebank sin løsning på ambideksteritetsutfordringer vil kunne generaliseres til å være gjeldende for mindre sparebanker.

6.2 Begrensninger i datamateriale

Det er to klare begrensninger i datamaterialet som ligger til grunn for oppgaven. For det første er det kun en informant fra Eika-gruppen. Flere informanter fra IT-avdelingen eller Eika gruppen ville bidratt til innsikt i hvilke mekanismer og strukturer som oppstår internt. Antall informanter er gjennomgående i litteraturen til kvalitativ metode. Det kan være begrenset med informanter, og med hensyn til snøballmetoden kan det ikke utelukkes at det ikke eksisterer andre synspunkter, som ikke har blitt fanget opp i denne oppgaven. Analysen har i stor grad tatt for seg et høyere nivå av ledelsen, og de lavere nivåene ville muligens ha avslørt flere aspekter ved fenomenet. Til tross for dette har ikke oppgaven undersøkt hvordan de laveste hierarkiske nivåene opplever arbeidet sitt med utforsking og utnyttelse av kunnskap. Det har vært en god blanding mellom informanter som har hatt toppleder stillinger og andre som har jobbet seg oppover. TK og LA startet på kundesentret og har gått gradene frem til deres nåværende stillinger. De har erfaring fra lavere nivåer.

7.0 Konklusjon

Oppgaven har empirisk undersøkt «*hvordan går sparebanker frem for å bli ambidekstrøse?*». Det har blitt undersøkt hvordan lokale sparebanker i bransjen organiserer sin utforsking og utnyttelse av kunnskap. Videre har det blitt sett på hvilken rolle nettverk og omgivelser spiller inn, i utforsking og utnyttelse. Teorien om ambideksteritet skiller ut fire ulike mekanismer for å oppnå ambideksteritet: dette kan gjøres sekvensielt, strukturelt, kontekstuellet eller lederskapsmessig. Nyere forskning har sett på nettverk som en mekanisme, med hensyn til at bedrifter ikke kan isolere seg fra miljøet. Den empiriske undersøkelsen av casebedriften viste at alle de fire mekanismene var i bruk, selv om noen av dem var mer fremtredende. Utforsking og utnyttelse var i liten grad knyttet sammen. Nettverket deres består av relaterte og urelaterte næringer. Eika gruppen, eiendomsmeglerfirmaene og eksterne aktører som leverer IT-løsninger til dem, går under urelaterte næringer. De 52 bankene som inngår i alliansen, er relaterte næringer. Eika gruppen har en direkte rolle og inngår i casebedriftens prosesser. Et sentralt funn er at Eika gruppen er avgjørende, for at mindre sparebanker som Skagerrak skal kunne levere gode tjenester, samtidig som de opprettholder kjernevirksomheten. Eksterne aktører som leverer systemer og lignende inn til Eika gruppen, har en indirekte rolle. Eiendomsmeglerfirmaene har en muliggjørende rolle ved at de potensielt kan dra større nytte av samarbeidet deres.

Basert på disse funnene kommer det tydelig frem at det er underkommunisert i teorien at bedrifter tar i bruk flere mekanismer. Det er nødvendig at det oppstår ulike mekanismer og strategier, slik at lokalbankene treffer markedet riktig. Skagerrak viser at de evner å temporalt skille mellom ulike mekanismer. Det kan sees på som noe vakkende, i lys av at dette skjer ubevisst. En tydeliggjøring i hvilke mekanismer som blir tatt i bruk, vil fordre ambideksteritet. Den strukturelle mekanismen er fremtredende i Skagerrak, og de skiller utforsking og utnyttelse. Sekvensielle mekanismer oppstod sporadisk, og de allokerte på ressursene etter behov.

Kvalitet og kundetilfredshet er nødvendig for banker, men ikke tilstrekkelig betingelser for å konkurrere. Når de fleste har kvalitet, er økt innovasjonsevne den beste måten å møte økt konkurranse på. Det kommer frem at det har vært en rivende utvikling i digitaliseringen, teknologien og kundeatferden. Behovet for å integrere innovasjonstenking vil forbedre

arbeidsprosessene internt. Innovasjon i lys av Skagerrak må knyttes opp mot små endringer, som eksempelvis kundereisen.

Ett av oppgavens sentrale funn er at det oppstår flere mekanismer i organisasjonen. Det kommer frem at Eika gruppen og Skagerrak sparebank er atskilt og har et leverandørforhold. Flere partnere inngår i en prosess for å utvikle teknologien, og lokalbanken er der i større grad for å gi rådgivning til kundene. Eika gruppen utforsker og leverer tjenester til dem. Mindre sparebanker er gjerne ikke ressurssterke nok til å overleve uten en allianse. Eika gruppen er eid av til sammen 53 sparebanker. Omgivelsene og myndighetskravene vanskeliggjør utviklingen av ambideksteritet, med hensyn til at disse moderatorene i liten grad kan påvirkes. Det er fremtredende at omgivelsene i stor grad påvirker mindre sparebanker i å bli ambidekstrøs. Det er en fastsatt bransje med et strengt regel-og lovverk. Omgivelsene er stabile, men endringene er raske. Det siste tiåret har digitaliseringen og teknologien gått fremover i rekordfart. I tråd med disse endringene, har både kravene fra kundene og deres atferd endret seg. Konkurransen er skarp, og segmenteringer har blitt tydeligere. Skagerrak sparebank har lokalbankene og NORDirekte banken, hvilket betyr at de spiller på to konsepter. Sistnevnte er et direktebank konsept og assosieres ikke med Skagerrak sparebank.

Helhetlig er Skagerrak Sparebank en fremoverlent organisasjon. I felleskap med Eika gruppen er det mulig å være ambidekstrøs. Samarbeidet deres bør videreutvikles, med klare innspill og en felles visjon. Ulike tanke sett og fagområder fører til lite innsikt i hverandres arbeid. Likevel har utviklerne i Eika behov for å møte forretningssiden, samtidig som sparebankene er for små til å utvikle digitale tjenester internt. De er gjensidig avhengig av hverandre, og det er høy tillitt til forpliktelser og beslutninger.

8.0 Litteraturliste

Aas, T. H., Breunig, K. J., Hydle, K. M., & Pedersen, P. E. (2015). Innovation management practices in production-intensive service firms. *International Journal of Innovation Management*, 19(05), 1550055.

Alaasar, A., Mention, A.-L., & Aas, T. H. (2022) Facilitating innovation in FinTech: a review and research agenda. *Review of Managerial Science*. [10.1007/211846-022-00531-x](https://doi.org/10.1007/211846-022-00531-x)

Anda, S. (2021, 18. mars). Har banken din mindre enn ti milliarder i forvaltningskapital, har den ikke livets rett. <https://www.finansfokus.no/2021/03/18/det-vil-bli-faerre-og-storre-sparebanker/>

Andreassen, W. T., Kurtmollaiev, S. & Olsen, L. L. (2021, 18. februar). Lite innovative banker blir utfordret. Dagens perspektiv. <https://www.dagensperspektiv.no/2021/lite-innovative-banker-blir-utfordret>

Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2010) Managing Innovation Paradoxes: Ambidexterity Lessons from Leading Product Design Companies. *Long range planning*, 43(1), 104-122.

Bonesso, S., Gerli, F., & Scapolan, A. (2014). The individual side of ambidexterity: Do individuals' perceptions match actual behaviors in reconciling the exploration and exploitation trade-off? *European management journal*, 32, 392-405.

Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1997). The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations. *Sage publications*, 42(1), 1-34.

Burgelman, R. A. (1991). Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: Theory and field research. *Organization science*, 2(3), 239-262

Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock.

Cegarra-Navarro, J.-G., Jiménez- Jiménez, D., García-Pérez, A., & Del Giudice, M. (2018). Building affective commitment in a financial institution through an ambidexterity context. *European Business Review*, 30(1), 2-25.

Cullinane, N. and Dundon, T. (2006), “The psychological contract: a critical review”, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 8 No. 2, pp. 113-129.

Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. *The management of organization*, 1, 167-188.

Easterby-Smith, M., Thorpe, R., Jackson, P. R., & Jaspersen, L. J. (2018). *Management and business research* (6 utg.). Sage Publications.

Eika. (2022, 4.april). *Eika gruppen*. Eika.
<https://eika.no/eika-alliansen/eikagrupper>

Eika. (2022, 4. april). *Velkommen til Eika*. Eika.
<https://eika.no/>

Fitjar, R. D., Isaksen, A. og Knudsen, J.P. (2016), *Politikk for innovative regioner*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk

Fu, H., Chen, W., Huang, X., Li, M., & Köseoglu, M. A. (2020). Entrepreneurial bricolage, ambidexterity structure, and new venture growth: Evidence from the hospitality and tourism sector. *International Journal of Hospitality Management*, 85.

Gibson, C. B. & Birkinshaw, J. (2004) The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209-226.

GlobeNewswire by notified. (2020, 17. Desember). Global Fintech Market Report 2020-2025 - Competition, Forecast & Opportunities. GlobeNewswire.
<https://www.globenewswire.com/news-release/2020/12/17/2147264/0/en/Global-Fintech-Market-Report-2020-2025-Competition-Forecast-Opportunities.html>

Goh, S.K. and Sandhu, M.S. (2013), "Knowledge sharing among Malaysian academics: influence of affective commitment and trust", *The Electronic Journal of Knowledge Management*, Vol. 11 No. 1, pp. 38-48.

Gong, H. & Hassink, R. (2020). *Cotext sensitivity and economic-geographic (re)theorizing*. 13 (3), 475-490.

Goosen, M. C., Bazzazian, N., & Phelps, C. (2012) *Consistently capricious: The performance effects of simultaneous and sequential ambidexterity*. Paper presented at the annual meetings of the Academy of Management, Boston.

He, L-Z. & Wong, K-P. (2004). Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis. 15(4), 481-494.

Innovasjon Norge. (2022, 6. januar). *Vekstgarantiordningen*. Innovasjon Norge.
<https://www.innovasjon Norge.no/no/tjenester/innovasjon-og-utvikling/finansiering-for-innovasjon-og-utvikling/vekstgarantiordningen/>

Jansen, J. J., Volberda, H. W., & Van Den Bosch, F. A. (2005). Exploratory innovation, exploitative innovation, and ambidexterity: The impact of environmental and organizational antecedents. *Schmalenbach Business Review*, 57, 351-363.

Jensen, M. B., Johnson, B., Lorenz, E., & Lundvall, B. Å. (2007). Forms of knowledge and modes of innovation. *Research Policy*, 36(5), 680-693.

Johannessen, A. Tufte, P.A. Christoffersen, L. (2016) *Samfunnsvitenskapelig metode* (Utg.5) Oslo: Abstrakt

Kaurel, F-E. (2021, 7. november) Filial.
<https://snl.no/filial>

Kvale, S., & Birkmann, S. (2018). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Larsen, A. (2017). En enklere metode - veiledning i samfunnsvitenskapelig forskningsmetode (2 ed.). Fagbokforlaget.

Luger, J., Raisch, S., & Schimmer, M. (2018). Dynamic Balancing of Exploration and Exploitation: The Contingent Benefits of Ambidexterity. *Organization Science* 29(3):449-470

Malecki, E. J. (2011). *Regional Social Capital: Why it Matters. Regional Studies*, 46(8), 1023-1039. Hentet fra: <https://doi.org/10.1080/00343404.2011.607806>

March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71-87.

Martin, A., Keller, A., & Fortwengel, J. (2019). Introducing conflict as the microfoundation of organizational ambidexterity. *Strategic Organization* 17(1) 38-61

Mercurio, Z.A. (2015), "Affective commitment as a core essence of organizational commitment an integrative literature", Review. *Human Resource Development Review*, Vol. 14 No. 4, pp. 389-414.

Mom, T, J, M., Fourné, S, P, L., & Jansen, J, J, P. (2015). Manager's work experience, ambidexterity, and performance: the contingency role of the work context. *Human resource management*, 54(1), 133-153.

Mottaghi, M., Dalavi, MR., Shirani, A. (2022). Organizational Ambidexterity Model for Digital Innovation in the Banking Industry, *International Journal of Digital Content Management (IJDCM)*, 2(4), 113-135.

Navaretti, G,B., Calzolari, G., & Pozzolo, A, F. (2017). Fintech and banking. Friends or foes?. *European Economy*, 2, 9-30.

Nordirekte. (2022, 4.april) *Bli kunde*. Nordirekte.

<https://nordirekte.no/aktuelt/bli-kunde>

O'Reilly, C. A. & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *The Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324-338.

Partanen, J., Kohtamäki, M., Patel, P. C., & Paridade, V. (2020). Supply chain ambidexterity and manufacturing SME performance: The moderating roles of network capability and strategi information flow. *International journal of production economics*, 221.

Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. Newbury Park: Sage.

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative evaluation and research methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

Pekrun, R. and Linnenbrink-Garcia, L. (2014), *International Handbook of Emotions in Education*, Routledge (Taylor & Francis Group), New York, NY.

Probst, G., Raisch, S., & Tushman, M. L. (2011) Ambidextrous leadership: emerging challenges for business and HR leaders. *Organizational Dynamics* 40(4), s. 326-334.

Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organisatorisk ambidexterity: Forløp, resultater og moderatorer. *Journal of management*, 34(3), 375-409.

Silverman, D. 2006. *Interpreting qualitative data. Methods for analyzing talk, text and interaction*. Los Angeles: Sage.

Skagerraksparebank. (2022, 4.Mars). <https://skagerraksparebank.no/>

Storvik, A, G. (2021, 5. november). *Kunder i snitt 17 år i banken sin: - Bruk dette som arvesølv til innovasjon*. Finanswatch.

<https://finanswatch.no/nyheter/bank/article13436002.ece>

Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamiske evner og organisatorisk smidighet: Risiko, usikkerhet og strategi i innovasjonsøkonomien

Tjosvold, D., Wong, A, S, H., & Chen, N, Y, F. (2014). Constructively manage conflicts in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 1 (1), 545–568.

Turner, N., Swart, J. & Maylor, H. (2013). Mechanisms for Managing Ambidexterity: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(3), 317-332.

Vahlne, J-E., & Jonsson, A. (2017). Ambidexterity as a dynamic capability in the globalization of the multinational business enterprise (MBE): Case studies of AB Volvo and IKEA. *International business review*, 26(1), 57-70.

Wan, X., Cenamor, J., Parker, G., & Alstynne, M, V. (2017). Unraveling Platform Strategies: A Review from a Organizational Ambidexterity Perspective. 3-18

World Economic forum, 2017

<https://www.vajiraoinstitute.com/pdf/2018/27-02/Eco-Index.pdf>

