

**Høgskolen
i Innlandet**

Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap (HHS) - Campus Rena

Av Erik Kanestrøm og Lina-Mari Walderhaug

Kandidatnummer: 102 og 104

Masteroppgave

Drivere til digitalisering i bankbransjen og deres innvirkning på finansrådgivernes holdning til endring

Factors of digitalization in the banking industry and their impact on financial counselor attitudes toward change

Master i økonomi og ledelse - spesialisering markedsføringsledelse

3MMF350 Masteroppgave

2024

Sammendrag

Hensikt - Tidligere forskning har enten fokusert på digitale endringer i bankbransjen eller holdning til endring. Denne studien kombinerer disse temaene for en dypere forståelse for hvilken påvirkning digitale endringer har for finansrådgivernes holdning. Studiens hensikt er å undersøke sammenhengen mellom drivere til digitale endringer og finansrådgivernes holdning til endring.

Metode - Studien har benyttet et kvalitativt fenomenologisk design. Forskningens empiriske grunnlag baserer seg på tolv dybdeintervjuer med finansrådgivere representert fra fem ulike banker. For å styrke studiens validitet og reliabilitet ble det lagt til grunn ulike utvalgs-kriterier. Studiens funn blir sett i sammenheng med eksisterende teori om blant annet digitalisering, digital transformasjon, motivasjon og holdning til endring.

Funn - Det eksisterer ulike forståelser av digitalisering blant studiens informanter, men majoriteten tolker begrepet i retning av at manuelle oppgaver blir automatisert. Bankbransjen har gjennomgått en rekke digitale endringer grunnet ulike interne og eksterne drivere. Samtlige informanter er positive til digitalisering, såfremt nye digitale endringer ikke resulterer i økt administrativt arbeid og redusert finansiell rådgiving.

Konklusjon - Som et resultat av studiens undersøkelse og analyse ble det kartlagt syv drivere til digitale endringer som videre ble vurdert til å ha en individuell påvirkningskraft på finansrådgivernes holdning til endring. Studiens utfall blir visualisert i modell 1, som illustrerer sammenhengen mellom drivere til digitale endringer og finansrådgivernes holdning til endring.

Begrensninger - Studiens omfanget er eksplisitt rettet mot digitale drivere i bankbransjen og hvordan digitalisering påvirker finansrådgivere i bankbransjen. Begrensningen reduserer generaliserbarheten overfor andre relevante fagområder.

Implikasjoner - Studiens resultat bidrar til økt forståelse for finansrådgivernes holdning til endring, noe som gir ledere en unik mulighet til å identifisere og bearbeide faktorer som bidrar til positive og negative holdninger. Videre åpner studien opp for videre forskning ved å aktualisere nye perspektiver og påvirkningsfaktorer, hvor modell 1 er utformet som et fundament til videre forskning.

Abstract

Purpose - Existing research has either focused on digital changes in the banking industry or an attitude change approach. This study combines these themes for a deeper understanding of the impact digital changes have on the attitude of financial counselor. The purpose of the thesis is to examine the connection between factors of digital change and financial counselor attitude to change.

Methodology - The study used a qualitative phenomenological design. The research empirical foundation is based on twelve in-depth interviews with financial counselor represented from five different banks. In order to fortify the edifice of the studies validity and reliability, different selection criteria were utilized. This erudite research is related with existing theory on, among other things, digitalization, digital transformation, motivation and attitude towards change.

Results - There are different understandings of digitalization among informants in the study, but the majority interpret the term as where manual processes are getting automated. The banking industry has undergone a number of digital changes due to various internal and external factors. All informants are positive to digitalization as long as new digital changes do not result in increased administrative work as well as reducing financial advising.

Conclusion - As a result of the study's analysis, seven factors of digital change were detected which were further assessed to have an individual influence on the financial counselor's attitude to change. The studies outcome is visualized in model 1, which illustrates the relation between factors of digital change and the financial counselor attitude to change.

Limitations - The scope of the research is explicitly aimed at digital factors in the banking industry and how digitalization affects financial counselor in the banking industry. The limitation reduces generalizability to other relevant subject areas.

Implications - The thesis results contribute to an increased understanding of the financial counselor attitude to change, which gives managers a unique opportunity to identify and process factors that contribute to positive and negative attitudes. Furthermore, the thesis opens up further research by actualizing new perspectives and influencing factors, where model 1 is designed as a foundation for further research.

Forord

Denne masteravhandlingen er skrevet som en avsluttende del av masterstudiet i økonomi og ledelse med spesialisering innenfor markedsføringsledelse ved Handelshøyskolen Innlandet, Campus Rena. Vårt tre år lange studieforløp, som har pågått parallelt med fulltidsjobb, har vært inspirerende, kunnskapsrikt, svært hektisk og krevende. Vi ser tilbake på fine år fylt med interessante oppdagelser, lærerike bekjentskap og dyktige forelesere som strekker seg langt for å dele sin kunnskap.

Å skrive denne avhandlingen har vist seg å være givende, lærerikt og spennende, samtidig har det vært en tidkrevende og utfordrende prosess. Dette masterprogrammet, da spesielt arbeidet med denne masterutredningen, har gitt oss både akademisk og personlig utvikling som vi ikke ville vært foruten. Vi håper masteravhandlingen vil bidra til inspirasjon til andre akademikere for videre diskusjon og forskning innenfor studiens valgte temaer.

Vi ønsker å rette en spesiell takk til vår veileder, postdoktor Rolf Gunnar Findsrud, for hans støtte, tilgjengelighet og presise innspill gjennom hele skriveprosessen. Hans konstruktive og presise tilbakemeldinger har bidratt til å forme denne avhandlingen til noe vi stolt viser frem. Videre ønsker vi å rette en stor takk til Handelshøyskolen Innlandet for et innholdsrikt masterprogram med interessante emner og kompetente forelesere som har beriket oss med kunnskap for å ruste oss opp til masteravhandlingen. Vi ønsker å takke de dyktige informantene som tok seg tid til å delta i vår undersøkelse, og deres velvilje til å åpenhertig dele sine erfaringer og meninger med oss.

Avslutningsvis ønsker vi å takke hverandre for lærerike diskusjoner og godt samarbeid gjennom disse tre årene, og spesielt gjennom arbeidet med denne avhandlingen. I tillegg rettes en stor takk til venner og familie som har vært til stor støtte for oss gjennom hele studieforløpet. Vi er henrykt over å ha kommet i mål, og ser tilbake på studietilværelsen med positive erfaringer og minner.

Innholdet i denne masteravhandlingen står for forfatterens regning. God lesing.

Bergen/Ålesund, 02.05.2024

Erik Kanestrøm og Lina-Mari Walderhaug

Innholdsfortegnelse

Sammendrag.....	i
Abstract.....	ii
Forord.....	iii
1. Introduksjon.....	1
1.1 Bakgrunn for studien.....	1
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål.....	2
1.3 Bidrag.....	3
1.4 Forskningsmetode og valg av forskningskontekst.....	3
1.5 Studiens struktur.....	4
2. Teorigrunnlag.....	4
2.1 Litteratursøk.....	5
2.1.1 Oversikt over relevant litteratur.....	6
2.2 Digitalisering.....	7
2.2.1 Digital transformasjon.....	9
2.2.2 Digitale endringer i bankbransjen.....	11
2.3 Endring.....	14
2.3.1 Episodisk og kontinuerlig endring.....	15
2.3.2 Holdning til endring.....	17
2.3.2.1 Attitude constructions.....	18
2.3.2.2 Motivasjon til endring.....	21
2.3.2.3 Holdning til digitale endringer.....	22
2.3.2.4 Digital modenhet.....	22
2.4 Oppsummering.....	24
3. Metode.....	24
3.1 Vitenskapsteoretisk ståsted.....	25
3.2 Forskningsmetode.....	26
3.3 Forskningsdesign.....	27
3.4 Dybdeintervju som innsamlingsmetode.....	27

3.4.1 Utvikling av intervjuguide.....	28
3.5 Utvalg.....	30
3.6 Datainnsamling.....	32
3.6.1 Intervjuprosessen.....	32
3.7 Forskningsetikk.....	34
4. Dataanalyse.....	35
4.1 Fenomenologisk analyse.....	35
4.1.1 Helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold.....	36
4.1.2 Koder, kategorier og begreper.....	36
4.1.3 Kondensering.....	37
4.1.4 Sammenfatning.....	37
4.2 Vurderingskriterier.....	38
4.2.1 Reliabilitet.....	38
4.2.2 Validitet.....	39
4.2.3 Overførbarhet.....	40
5. Presentasjon av funn.....	40
5.1 Begrepsforståelse.....	41
5.2 Digitalisering.....	43
5.2.1 Digitalisering i bank.....	47
5.3 Holdning til endring.....	56
6. Diskusjon.....	63
6.1 Digitalisering i bank.....	63
6.2 Holdning til endring.....	69
7. Konklusjon.....	76
7.1 Praktiske implikasjoner.....	79
7.2 Teoretiske implikasjoner.....	80
8. Begrensninger i studien og videre forskning.....	81
8.1 Begrensninger i studien.....	81
8.2 Videre forskning.....	83

Referanseliste.....	84
Vedlegg.....	94
Vedlegg 1: Intervjuguide med finansrådgivere.....	94
Vedlegg 2: Godkjent prosjekt av SIKT.....	95
Vedlegg 3: Informasjonsskriv for referansegruppen.....	96

Figuroversikt

Figur 1: Konseptuell modell for digitaliseringsbegrep	10
Figur 2: Koder til digitalisering	37
Figur 3: Koder til endring	37

Tabelloversikt

Tabell 1: Relevante søketermer	6
Tabell 2: Relevant litteratur	7
Tabell 3: Teoretiske momenter som preger avhandlingens intervjuguide	24
Tabell 4: Utvalgets erfaring og ansvar	31
Tabell 5: Informantenes forståelse av digitalisering	41

Modelloversikt

Modell 1:

Dynamisk modell for påvirkningsfaktorer til finansrådgivernes holdning til endring.....	77
---	----

1. Introduksjon

1.1 Bakgrunn for studien

Digitalisering er et allment kjent begrep som er i kontinuerlig endring, og på bakgrunn av denne utviklingen hevder Schwab (2017) at den fjerde industrielle revolusjonen har startet. Begrepet digitalisering anerkjennes som et av de mest transformerende elementene i det moderne samfunnet, og forventes å være en betydelig driver for digitale endringer i fremtiden (Schwab, 2017). Digitalisering har bidratt til å endre måten mennesker samhandler, arbeider og kommuniserer på. Videre inntreffer digitale endringer i enhver virksomhet uavhengig av bransje (Schwab, 2017). Til tross for de positive aspektene ved ny teknologi, eksisterer det også negative implikasjoner. Digitalisering tilfører næringslivet nye og mer effektive verktøy og kostnadsbærende tjenester (Lee & Lee, 2021), samtidig som det fører med seg en bekymring for at arbeidsplasser og oppgaver blir erstattet av digitale tjenester. Reduksjon av arbeidsstyrke kan forekomme gjennom automatisering av eksisterende oppgaver eller at selskaper har manglende evner til å tilpasse seg den teknologiske utviklingen (Lee & Lee, 2021).

Banksektoren besitter økonomiske ressurser og handlingsrom til å gjennomføre digitale endringer, og bransjen har gjennomført betydelige digitale endringer allerede (Andersen, 2020). Gjennom de siste 100 årene har bankansattes arbeidshverdag endret seg og blitt modernisert. I 1921 publiserte Skåsheim boken *Bankarbeid* som dreier seg om hvordan brevkorrespondanse endret kundenes interaksjon med frontlinjeansatte (Skåsheim, 1921). Videre ble det forklart at kunder fikk mulighet til å kommunisere med banker hjemmefra, fremfor å møte opp fysisk i banken. Denne endringen resulterte i økt merarbeid for de ansatte, da kunder begynte å sende store mengder dokumentasjon i brev til bankene (Skåsheim, 1921). Likevel ga endringen et nytt syn på hvordan banker kunne nå ut til kunder uten fysisk interaksjon (Skåsheim, 1921). Utviklingen har vært enorm siden den gang og i dag tilbyr samtlige norske banker en rekke digitale tjenester som utføres ved bruk av teknologi, via blant annet mobilbank, nettbank og tjenester basert på kunstig intelligens.

Tidligere forskning viser at digitalisering i bank blir drevet frem av elementer som ledelse, strategi, økonomi, organisasjonsstruktur og organisasjonskultur (Stief et al., 2016). Driverne har ført til nye forretningsmodeller, produkter, samarbeidspartnere og transformasjon av

verdikjeder (Mavlutova et al., 2021). I kjølvannet av nye regulatoriske krav og endrede arbeidsmetoder, ser vi også at kundenes bruksmønster moderniseres (Mavlutova et al., 2021). Bankene må tilpasse seg og innfri disse nye forventningene for å bevare sin konkurranseevne (Mavlutova et al., 2021). Virksomheter opplever stadig nye innovative konkurrenter fra både inn- og utland, og dersom selskaper skal være i stand til å møte digitale konkurrenter må det etableres økt kunnskap om både ledernes oppgaver og digitalisering (Andersen & Sannes, 2019). For å få dette i stand, kreves det forskning og forståelse mellom fagområdene teknologi og forretning (Andersen & Sannes, 2019). En krevende konkurransesituasjon kan fremme ny teknologi som kombinerer både kunstig intelligens og digitalisering der rutineoppgaver blir automatisert (Andersen & Sannes, 2019). Endringene påfaller også finansrådgiverne i banksektoren, noe som antyder forandringer av arbeidsoppgaver. Økt mengde av administrative aktiviteter vil kunne gå på bekostning av finansiell rådgiving. Å tilkjenne nye arbeidsoppgaver vil alltid oppfattes ulikt blant involverte parter (Jacobsen, 2018). Digitalisering fører med seg reduksjon av menneskelig arbeidskraft i bankbransjen (Markussen et al., 2018), men tillegger også nye arbeidsoppgaver. Derfor vil det være hensiktsmessig for denne studien å undersøke hvordan digitale endringer påvirker finansrådgivernes holdning til endring, samt hvilke drivere som fremmer digitale endringer i banksektoren.

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

Basert på temaets relevans ønsker vi i denne avhandlingen å avdekke hvordan finansrådgivere påvirkes av de digitale endringene i bransjen. Videre ønsker vi å kartlegge ulike drivere til digitale endringer for å undersøke om disse har en påvirkning på finansrådgivernes holdning til endring. Med dette som utgangspunkt har vi utarbeidet følgende problemstilling:

Hvordan påvirkes finansrådgivere av digitale endringer i bankbransjen?

Ved å besvare valgt problemstilling vil avhandlingen kunne presentere en grundigere forståelse av de underliggende faktorene som påvirker finansrådgivernes holdning til endring. Studien er strukturert rundt to forskningsspørsmål som søker å adressere hovedproblemstillingen. Forskningsspørsmål for studien er:

1. Hvilke faktorer påvirker digitalisering og endringer i bankbransjen?
2. Hvordan påvirkes finansrådgivernes holdninger av digitale endringer?

1.3 Bidrag

Studien har til hensikt å kartlegge faktorer som påvirker digitalisering i bankbransjen for å skape en dypere forståelse for de omfattende endringene bransjen har gjennomgått de siste årene. Videre søker vi å identifisere hvordan finansrådgivere forholder seg til digitaliseringen og hvilke faktorer som påvirker deres holdning overfor endringsprosesser. Det eksisterer en mengde forskning innenfor temaene digitalisering og holdning til endring, men vi opplever begrenset litteratur som kombinerer disse to emnene. Dette indikerer et kunnskapshull når det kommer til forståelsen for hvordan endringsviljen til finansrådgiverne påvirkes av digitalisering. Med den økende tilførselen av digitale løsninger i banksektoren ønsker vi å avdekke hvordan tjenestene påvirker rådgivernes syn på digitale endringer, samt finansrådgivernes evne til å tilpasse seg dem. Ved å analysere finansrådgivernes oppfatninger og erfaringer vil vi få innsikt i deres forståelser og preferanser når det kommer til digitalisering som treffer deres rolle. Med dette til grunn vil studien bidra til å forstå hvordan banksektoren kan optimalisere implementering av digitale verktøy og tjenester for å støtte rådgivernes rolle, samtidig som behovene til rådgivere og kunder blir imøtekommet på en effektiv måte. Avhandlingens funn bidrar til å veilede bankbransjens håndtering av digitale endringer som påvirker finansrådgivere. Økt forståelse for dette vil kunne gi ledere større grunnlag for å gjennomføre vellykkede endringsprosesser ved at de er klar over flere av de potensielle konsekvensene som kan oppstå.

1.4 Forskningsmetode og valg av forskningskontekst

Bankbransjen er en bærebjelke i norsk økonomi og en essensiell del av samfunnet, hvor endringer i denne sektoren kan medføre store konsekvenser for både husholdninger og samfunnet som helhet (Finans Norge, 2022). En slik problemstilling er basert på et åpent spørsmål og bærer preg av at forskerne gjerne ikke vet så mye om det som skal undersøkes (Nilsen, 2018). Dermed er det hensiktsmessig å benytte kvalitativ metode og et fenomenologisk forskningsdesign (Jacobsen, 2015). Ved bruk av dybdeintervjuer av et strategisk utvalg med bestemte kriterier og innsikt i en digital arbeidstilværelse, er studiens hensikt å innhente informasjon om digitalisering i bankbransjen og kartlegge hvordan berørte

parter påvirkes av endringene som oppstår. Disse kriteriene blir ytterligere poengtert i kapittel 3.5.

1.5 Studiens struktur

Denne masteravhandlingen består av åtte kapitler. Innledningsvis gir kapittel 1 en introduksjon som begrunner forskningens hensikt. I kapittel 2 presenteres tidligere forskning og teori som vi oppfattet som relevant for å besvare studiens problemstilling. Bakgrunnen for kapitlet er å danne et utgangspunkt for undersøkelsen, i tillegg til å belyse eksisterende litteratur. Studiens metodiske tilnærming vil bli presentert i kapittel 3, før avhandlingens fremgangsmåte for dataanalyse blir gjennomgått i kapittel 4. Videre vil vi i kapittel 5 videreformidle studiens funn, hvor vi forsøker å få innsikt i hva som påvirker finansrådgivernes holdning til endring og hvilke drivere som fører til de digitale endringene med bakgrunn i intervjudata. Deretter kommer vi i kapittel 6 til å benytte relevant litteratur til å diskutere studiens funn. Avslutningsvis vil vi i kapittel 7 legge frem konklusjon, samt praktiske og teoretiske implikasjoner, etterfulgt av begrensninger i studien og forslag til videre forskning som belyses i kapittel 8.

2. Teorigrunnlag

I dette kapitlet presenteres fremgangsmåtene for litteratursøk og de teoretiske rammeverkene som anvendes i denne avhandlingen. Det vil bli redegjort for begrepene digitalisering, digitalisering, digital innovasjon, digital transformasjon og digital modenhet. Videre vil avhandlingen belyse teknologisk utvikling som har funnet sted de senere årene, før vi peker på drivere som påvirker digitalisering i bankbransjen. I det neste delkapitlet vil vi legge frem relevant litteratur knyttet til holdning til endring, både generelt og knyttet opp mot digitalisering. Det vil også bli redegjort for ulike teoretiske aspekter som bidrar til å påvirke ansattes holdning til endring.

De teoretiske redegjørelsene som trekkes frem i studien, stammer fra forskning publisert de siste ti årene. Vi har primært valgt å vektlegge nyere forskning for å sikre at avhandlingen er så oppdatert som mulig innenfor fagområdet. Faglitteratur som har påvirket forskningsområdet i stor grad vil også trekkes inn, selv om publikasjonen overstiger 10 år. Aktuelle definisjoner vil bli gjennomgått og satt inn i kontekst, etterfulgt av eksisterende

teorier rundt fenomenet vi undersøker. Begreper og teorier som blir gjennomgått i kapittelet blir trukket frem i diskusjonsdelen og sett opp mot studiens funn.

2.1 Litteratursøk

Omfattende nettsøk ved bruk av nøkkelord ble utført via databasene Oria, Web of Science og Scopus for å innhente relevant litteratur (Stern et al., 2014). Organisering av innsamlet materiale ble forenklet ved bruk av et Excel-ark med informasjon om database, dato og nøkkelord. Filtrering og sorteringsfunksjon bidro til oversikt over viktige sitater og passasjer. En begrensning ved bruk av nøkkelord i litteratursøk er risikoen for at relevant empirisk evidens kan bli utelatt, da litteraturen ikke faller inn under den konseptuelle rammen som søket baseres på (Stern et al., 2014). For å hindre mulig utelatelse av relevant litteratur ble alternative termer med tilsvarende betydning også benyttet i søk. Dermed ble et bredt spekter av norske og engelske akronymer og forkortelser utforsket (f.eks digitalisering og automatisering som D&A). Sentrale termer som digital nyskaping, endringsledelse og det engelske ordet “change” ble også identifisert og tatt i bruk for å forbedre søkepresisjonen. For nøyaktighet ble Oria sin avanserte søkefunksjon brukt. Et innledende søk på “digitalisering” resulterte i at nøkkelordet dukket opp 4472 ganger i 995 fagrellevante materiale. Omfanget medførte at vi kombinerte ordene “digitalisering” eller “digital transformasjon” sammen med “bank” i søkeprosessen, noe som resulterte i 77 treff på søket “digitalisering, bank” og 10 treff på søket “digital transformasjon, bank”.

For holdning til endring ble “holdning” eller “endring” benyttet i søk sammen med ordet “bank”. Søket resulterte i henholdsvis 111 fagartikler på søket “holdning, bank” og 11 fagartikler på søket “endring, bank”. Ved bruk av engelsk terminologi opplevde vi et betydelig større resultat, med opp til ti ganger flere treff sammenlignet med norske søkeord. Imidlertid ga det kombinerte søket “digitalisering, bank og holdningsendring” ingen treff, noe som kan antyde at vår avhandling har lite fotfeste innenfor forskningsfeltet.

RELEVANTE SØKETERMER	
TEMA	SØKETERMER
Digitalisering	Digitalisering, Digitalisering i bank, Automatisering, Digital transformasjon, Bank, Digital development, Digitalization, Automatization, Digital transformation in banking.
Holdning til endring	Holdning til endring, Change attitude, Digital change in banking, Response to change, Change motivation, Digital maturity, Digital modenhet.

Tabell 1: Relevante søketermer

Fraværet av treff med det kombinerte søket var en merkbar observasjon. Dette indikerer at det tilsynelatende er lite forsket på hvordan digitalisering påvirker ansattes holdning til endring i bankbransjen. Mangel på litteratur mellom fagfeltene digitalisering i bank og holdning til endring kan tilskrives flere faktorer. Først og fremst er digitalisering innenfor banksektoren et omfattende tema som i nyere tid blir sett i sammenheng med økonomisk styring og automatisering. Selv om dette er sentrale faktorer innen banksektoren, er de ikke nødvendigvis direkte knyttet til ansattes holdning til endringer som oppstår i bankene. En annen årsak kan være at terminologien som anvendes innenfor psykologiske aspekter i forbindelse med menneskelige opplevelser til endringer ikke forenes med finansielle faguttrykk. Dette kan føre til en begrensning av sammensatt litteratur mellom fagområdene. Derimot er det viktig å merke seg at mangel på overlappende forskning ikke medfører en fullstendig frakobling mellom fagområdene. Vi opplever gapet som en mulighet for tverrfaglig kunnskapsutveksling og utforskning. Ettersom banker er i stadig digital utvikling, er det potensial for å kartlegge hvilke nødvendigheter som må tilrettelegges for at finansrådgivere blir fulgt opp ved digitale endringer.

2.1.1 Oversikt over relevant litteratur

Etter en omfattende gjennomgang og seleksjon av relevant forskningslitteratur, systematiserte vi bidragene fra forskningsarbeidet og identifiserte hvordan den eksisterende litteraturen ville berike vår avhandling. Tabell 2 presenterer en oversikt over aktuell litteratur som ble benyttet i vår forskning, samt hvilken kategori litteraturen falt under i undersøkelsen.

REFERANSE	BIDRAG I FORSKNING	NYTTE I DENNE AVHANDLINGEN
DIGITALISERING		
Osmundsen et al. (2018)	Litteraturstudie om begreper innen digitalisering.	Gir et rammeverk for begrepene innenfor digitalisering
Andersen og Sannes (2017)	Sammenhenger mellom teknologi og strategi, samt hvordan virksomheter og samfunnet endres som følge av digitalisering.	Sammenhenger mellom teknologi og strategi, samt hvordan virksomheter og samfunnet endres som følge av digitalisering.
Andersen, E. og Sannes, R. (2018)	Forfatterne definerer begrepene innen digitalisering og bidrar med forståelse for hvordan man kan møte teknologisk utvikling på best mulig måte.	Bidrar med forståelse av konsepter og begrepene innenfor digitalisering.
Kane et al. (2019)	Undersøker hvordan forretninger og lederskap er i endring, som en konsekvens av den digitale disrupsjonen. Funn fra studien så at digitale disrupsjoner fører med seg nye ferdigheter.	Belyser viktigheten med kontinuitet av ledere som forstår digitalisering og vet når endringer må gjøres.
DIGITALISERING I BANK		
Larsson og Viitaoja (2017)	Hvordan representanter fra bank opplever digitaliseringsprosesser og dens innvirkning på tilfredshet, kunderelasjoner og digitalisering.	En indikasjon på at digitalisering endrer interaksjonen med kunder og som følge av dette kreves ny kompetanse.
Carbó-Valverde et al. (2020)	Undersøker hvordan bankens kunder påvirker utformingen av strategi for digitalisering.	Forståelse for hvordan digital konkurranse kan imøtekommes.
Pousttchi og Dehnert (2018)	Ser på hvordan digitalisering har påvirket forbrukerne av banktjenester.	Gi en forståelse for hvordan digitalisering påvirker kundeatferd.
Mavlutova et al. (2021)	Ser hvilke påvirkning ny teknologi har på finanssektoren, der digitalisering fører til nye forretningsmodeller, transformasjoner, relasjoner mellom selskap, produkter og strukturelle endringer i bransjen.	Gir en forståelse av digitale endringer som har forekommet i banksektoren. Belyser også endringer som har forekommet som et resultat av digitaliseringen.
HOLDNING TIL ENDRING		
Weick og Quinn (1999)	Undersøker og analyserer begrepene episodisk og kontinuerlig endring. Anerkjener viktigheten av isolerte, pågående justeringer på lang sikt.	Den gir en forståelse for ulike begreper innenfor terminologien og viktigheten av de små endringene.
Appelbaum et al. (2012)	Empirisk gjennomgang for å analysere Kotters endringsmodell. En stegvis gjennomgang av modellen sett opp mot eksisterende litteratur, som kartlegger tematikk for videre forskning.	En kritisk oversikt og innsikt i eksisterende litteratur innen endring og endringsledelse.
Hennestad og Revang (2017)	Bedrifter må endre seg for å overleve. Litteraturen gir et rammeverk for håndtering av styrt endring, med fokus på endringsledelse.	Fremlegger nye perspektiver og organisasjonsstrukturer virksomheter, spesielt banksektoren bør ha en bevissthet om.
Jacobsen (2018)	Forklarer at endringer har forskjellige fenomener som skjer på ulike måter, årsaker og drivkrefter. Utvikler en konstruktiv teori om planlagt organisasjonsendring.	Belyser feltet endring og hvordan endringer blir påvirket med bakgrunn i fire drivkrefter.
Choi (2011)	Studien undersøker forholdene der ansatte støtter organisasjonsendringer.	Studien undersøker forholdene der ansatte støtter organisasjonsendringer.
Kane et al. (2017)	Tydeliggjør viktigheten at ledere forstår når digitale endringer må utføres og utnytte digitale teknologier for å forbedre driften.	Digital modenhet er viktig at bankene etterstreber da det er en kontinuerlig prosess for å tilpasse seg konkurrenter i et digitalt marked.

Tabell 2: Relevant litteratur

2.2 Digitalisering

En rekke eksisterende definisjoner av begrepet *digitalisering* baserer seg på Yoo et al. (2010, s. 6) sin tolkning som presenteres slik “en transformasjon av sosiotekniske strukturer som tidligere ble formidlet av ikke-digitale gjenstander og forhold. Digitalisering innebærer å organisere nye sosiotekniske strukturer med digitaliserte gjenstander, samt endringer i gjenstandene selv.”. Schmidt et al. (2017, s. 1) definerer digitalisering som “prosessen mot en

digital forretningsvirksomhet, digital business”. Et sentralt begrep som fremkommer når det gjelder digitalisering er digitisering. Litteraturen presenterer *digitisering* som en teknisk prosess som dreier seg om å “konvertere komponenter og data fra fysisk eller et analogt format til et digitalt format” (Osmundsen et al., 2018, s. 10). Digitalisering blir ikke avgrenset til kun en teknisk endring, men forklares som en tilpasning der de sosiale aspektene vedrørende anvendelse og utvikling av teknologi blir trukket frem (Hylving & Schultze, 2013). Digitalisering blir ansett som en sosio-teknisk prosess og er et resultat av samspillet mellom sosiale og materielle aspekter (Andersen & Sannes, 2018). Digitalisering handler ikke om å ha mest mulig teknologi, men om å dra nytte av teknologien på best mulig måte for å drive effektivt, utnytte nye forretningsmuligheter og øke konkurransekraften (Andersen & Sannes, 2018). Virksomheter som over tid utforsker digital teknologi systematisk vil bedre sin innovasjonskapasitet og konkurranseevne (Nambisan, 2013).

Digital teknologi vil kunne påvirke konkurransefortrinn, i form av nye digitale tilbud, marginalkostnader og tilkoblede produkter (Iansiti & Lakhani, 2014). En viktig del av virksomhetens arbeid med å oppnå konkurransefortrinn vil være å bevege seg mot en digital forretningsstrategi, hvor hovedpoenget er å ha en overordnet digital forretningsstrategi (Bharadwaj et al., 2013). *Digital forretningsstrategi* blir ifølge litteraturen definert som “en organisasjonsstrategi som streber etter å utnytte digitale ressurser for å skape differensiell verdi” (Bharadwaj et al., 2013, s. 471). Forfatterne peker på at når en IT-strategi vil kunne posisjonere seg som en strategi på et funksjonelt nivå, bør ikke en digital forretningsstrategi posisjoneres under en annen forretningsstrategi (Bharadwaj et al., 2013). En digital forretningsstrategi bør heller behandles som en egen strategi for den digitale tidsalderen (Bharadwaj et al., 2013). Argumentasjonen forenes med våre observasjoner fra banksektoren, da digitalisering ansees som en egen forretningsstrategi, i tillegg til å benytte ressurser for å skape ny verdi (Andersen & Sannes, 2018). En pådriver til digitalisering er, ifølge Nasiri et al. (2022) økonomisk lønnsomhet, hvor digital orientering, intensitet og modenhet blir sett i sammenheng med økonomisk suksess. Digital orientering involverer fire dimensjoner innenfor organisasjoner; digital kompetanse, teknologisk infrastruktur, den digitale arkitekturen og koordinering av det digitale økosystemet (Kindermann et al., 2021). Digital intensitet henviser til omfanget av områder innenfor selskapet som benytter digitale løsninger eller strategier. Studien til Nasiri et al. (2022) fastslår at faktorene digital intensitet og orientering ikke fører direkte til økonomisk gevinst. Derimot fungerer digital modenhet som en formidler mellom faktorene og bedriftens økonomiske suksess (Nasiri et al., 2022).

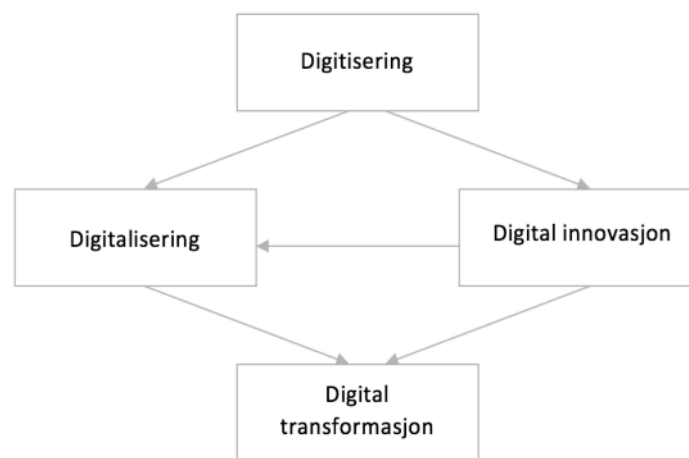
I en studie som omhandler digitalisering i bankbransjen, ble det presentert fire suksessfaktorer for å skille digital forretningsstrategi fra tradisjonell IT-strategi (Sia et al., 2016). Disse fire faktorene er skala, fart, omfang/omfang og valg av kilde til verdiskaping (Bharadwaj et al., 2013). Suksessfaktorene vektlegger et sterkt lederskap, en skalerbar og smidig kjerne, bruk av informasjon for å danne ny verdi for kunder og kontinuerlig orientering av et dynamisk og voksende digitalt landskap (Sia et al., 2016). I dagens samfunn er det høyt fokus på digitalisering og virksomheter opererer i komplekse økosystemer (Bharadwaj et al., 2013). De digitale forretningsstrategiene blir vurdert opp mot partnerskap, konkurrenter, avtaler og verdikjeder, noe som medfører at hele økosystemet står overfor endringer som følge av digitalisering (Bharadwaj et al., 2013). Som en konsekvens av dette må man revurdere de standardiserte forretningsstrategiene og IT-infrastrukturen av kretsen man er avhengig av (Bharadwaj et al., 2013). Kane et al. (2019) hevder på sin side at virksomheter må forfekte bakgrunnen for anskaffelse av ny teknologi fremfor å digitalisere eksisterende tjenester, dersom det ikke er kartlagt mulig utfall over tid.

2.2.1 Digital transformasjon

Litteraturen som omhandler digital transformasjon presenterer ikke en klar definisjon som beskriver fenomenet. Digital transformasjon blir karakterisert og konseptualisert på forskjellige måter av ulike forfattere (Osmundsen et al., 2018). Basert på eksisterende definisjoner presenterer Osmundsen et al. (2018, s. 10) sin forklaring på *digital transformasjon* som “når digitalisering og digital innovasjon over tid anvendes til å muliggjøre vesentlige endringer i måten man arbeider på, og som leder til signifikant transformasjon av en organisasjon eller en hel industri”. Digital transformasjon blir som regel fremstilt i litteraturen som et virkemiddel for å utnytte digitale teknologier for å muliggjøre forbedringer i en virksomhet (Osmundsen et al., 2018). Videre hevder forfatterne at forbedringene kan oppstå i forbindelse med verdiskaping, dens arbeidsprosesser og selskapets operasjoner (Osmundsen et al., 2018). Digital transformasjon skaper, ifølge Libert et al. (2016) unike endringer i forretningsprosessen, driften og verdiskapningen innad i en virksomhet. I tillegg bidrar digital transformasjon til en omforming av organisasjonsstruktur eller forretningsmodeller, eventuelt å danne ny forretningsmodell som er et resultat av innovative teknologier som kan endre hvordan organisasjoner styres (Fichman et al., 2014).

I litteraturen fremkommer det likhetstrekk mellom digitalisering, digital innovasjon og digital transformasjon, men begrepene har også ulike fokusområder. Digital innovasjon ser på produkter og tjenester, og skiller seg dermed fra digitalisering og digital transformasjon, som dreier seg om prosesser og forretningsmodeller (Andersen & Sannes, 2018). Digital innovasjon kan både være en prosess eller et resultat (Andersen & Sannes, 2018) og blir av naturlige årsaker trukket frem når digital teknologi blir definert (Fichman et al., 2014). Videre peker forfatterne på at digital innovasjon blir sett i sammenheng med nye kombinasjoner av digitale og fysiske komponenter der resultatet blir tolket som noe nytt for adoptanten og markedet (Fichman et al., 2014).

Begrepene digitalisering, digital transformasjon og digitisering beskriver forskjellige fenomener, men har også likhetstrekk som relateres til hverandre på ulike måter (Osmundsen et al., 2018). Med bakgrunn i begrepenes definisjoner har Osmundsen et al. (2018) utviklet en konseptuell modell som visualiserer sammenhengen mellom digitisering, digitalisering, digital innovasjon og digital transformasjon.



Figur 1: Konseptuell modell for digitaliseringsbegrep (Osmundsen et al., 2018, s. 10)

Figur 1 viser sammenhengen mellom begrepene digitisering, digital innovasjon, digitalisering og digital transformasjon. Alle begrepene bygger på moderne digital teknologi, slik som skyløsninger, sosiale medier, smarttelefoner, digitale plattformer og internettløsninger (Osmundsen et al., 2018). I tillegg er digitisering, hvor man går fra et analogt format til digitalt format, en fellesnevner for begrepene og en av driverne til digitalisering, både i samfunnet og i virksomheter (Osmundsen et al., 2018). Digital innovasjon medfører kombinasjoner av digitale komponenter og data, at produkter og løsninger blir

programmerbare, kommunikasjonsbare, adresserbare og sporbare (Osmundsen et al., 2018). Videre hevder Osmundsen et al. (2018) at digital innovasjon fører til digitalisering i en bransje, samfunn eller bedrift. Dersom innovasjonen lykkes og fører til endringer i sosiotekniske strukturer, har den digitale innovasjonen ført til digitalisering (Osmundsen et al., 2018). Digital innovasjon og digitalisering kan over tid fremme omfattende endringer i bransjer og virksomheter (Osmundsen et al., 2018), slik som det har forekommet innenfor bankbransjen (Carbó-Valverde et al., 2020). Digitalisering og digitale innovasjoner fører til nye tjenester og produkter, nye kommunikasjonsverktøy, i tillegg til nye arbeidsprosesser og forretningsmodeller (Osmundsen et al., 2018). Osmundsen et al. (2018) sin konseptuelle modell illustrerer fenomenenes sammenheng med hverandre, hvor digitisering er grunnlaget og virksomheter som er åpen for digital innovasjon kan oppnå digitalisering. Avslutningsvis presenterer figuren hvordan digital innovasjon og digitalisering kan lede til digital transformasjon som medfører vesentlige endringer i måten arbeidsprosessene utføres (Osmundsen et al., 2018).

Med bakgrunn i den konseptuelle modellen til Osmundsen et al. (2018) er det grunnlag for å trekke paralleller mot bankbransjen, som står overfor en digital transformasjonsprosess. Digitaliseringsprosessene bransjen står overfor har ført med seg digitale initiativ som automatisere de manuelle arbeidsoppgavene til finansrådgivere. For eksempel har det blitt opprettet et nasjonalt gjeldsregister som har til hensikt å forebygge gjeldsproblemer i private husholdninger (Amundsen, 2021). Systemet er integrert i bankinstitusjoners fagsystemer slik at virksomhetene kan enkelt hente ut kunders gjeldsoversikt, fremfor å be kundene selv innhente egne skatteopplysninger (Amundsen, 2021). I tillegg ser vi at enkelte lånesøknader har blitt helautomatisert og trenger derfor ikke å bli vurdert av en finansrådgiver (Holsen, 2023). Disse strategiske initiativene kan forklares med bakgrunn i digitale transformasjoner.

2.2.2 Digitale endringer i bankbransjen

Digitalisering blir ansett som en utfordring for dagens banksektor (Diener & Špaček, 2021) og en vellykket digital transformasjon etterstrebes av næringen (Carbó-Valverde et al., 2020). Nyere forskning hevder at digitaliseringens resultat vil bli omfattende og kan sees i sammenheng med en industriell revolusjon (Parviainen et al., 2022). Med bakgrunn i den teknologiske utviklingen de siste ti årene har myndighetene kommet med en rekke regulatoriske krav som bankene til enhver tid må etterleve (Mavlutova et al., 2021).

Næringen er preget av sterk konkurranse fra nasjonale- og internasjonale konkurrenter og fremveksten av nye teknologiske aktører gjør at banker må delta i den digitale transformasjonen (Forcadell et al. 2020).

Behovet for kontaktløse tjenester i banksektoren økte betraktelig etter at pandemien Covid-19 stengte ned samfunnet (Zuo et al., 2021). Som et resultat av Covid-19 pandemien ble digitalisering et strategisk spørsmål som presset frem en nødvendig omstilling i kunderelasjoner, kommunikasjonskanaler, ressursallokering, partnerskap og finansiering (Yıldırım & Erdil, 2023). Videre har det vært aktuelt med en redefinering av ulike verdiforslag og samhandlinger mellom alle finansinstitusjoner gjennom digitale plattformer (Yıldırım & Erdil, 2023). Sektoren bør investere i ny teknologi for å imøtekomme både kundebehovet og samfunnet ellers (Carbó-Valverde et al., 2020). Yngre generasjoner er opptatt av å ta i bruk tjenester som imøtekommes av det moderne samfunnet og tradisjonelle eiendeler bør dermed integreres med digitale tjenester for å kunne tilby rask behandling og personaliserte funksjoner (Pousttchi & Dehnert, 2018). Den kontinuerlige utviklingen av digital teknologi har ført til en ny standard i bankbransjen, der tradisjonelle forretningsmodeller blir utfordret og skaper muligheter for økt kapitalisering for bankene (Niemand et al., 2021). Nye forretningsmodeller fremkommer på bakgrunn av den digitale utviklingen, i tillegg ser man økt transformasjon av verdikjeder hvor nye produkter blir presentert (Mavlutova et al., 2021). Næringens utvikling har også ført til økt konkurranse blant nye økosystemer som kjennetegnes som disruptive (Mavlutova et al., 2021). Disruptive innovasjoner har resultert i at den digitale endringsprosessen må implementeres i alle ledd hos bankene, men likevel blir digital transformasjon ansett som en utfordring som kan hindre smidig innlemmelse av digitale tilnærminger hos bankene (Diener & Špaček, 2021). Det er viktig at bankene klarer å delta i den digitale utviklingen som utspiller seg i samfunnet, samt forstå forbrukermakt og lojalitet for å ikke miste markedsandeler til nye aktører som inntreffer markedet (Pousttchi & Dehnert, 2018). Virksomhetene må tilgjengeliggjøre ressurser til å designe og levere tjenester som imøtekommer kundebehovet, er tidsriktige og personlig tilpasset (Pousttchi & Dehnert, 2018).

Digitalisering er en av flere årsaker til at bankbransjen har gjennomgått flere transformasjoner de senere årene, noe som har påvirket måten bankene opererer på og hvordan økonomiske vurderinger blir håndtert. Flere av transformasjonene skyldes tilpasninger til kunders krav og ønsker, i tillegg har næringen imøtekommet politiske og

økonomiske endringer som har forekommet (Sbarcea, 2019). Kontinuerlig utvikling av nye digitale bankprodukter medfører at bransjen fremdeles står overfor en digital transformasjon av sine systemer for å være aktuell i det digitale skifte (Apostolyuk et al., 2021). Bankene må prioritere innovasjonsaktiviteter, uavhengig av de teknologiske egenskapene som innovative løsninger fører med seg og de investeringene som kan påberope (Apostolyuk et al., 2021). For at banker skal kunne håndtere digitalisering på best mulig måte, må innovative løsninger settes i et effektivt styringssystem (Apostolyuk et al., 2021). For at banksektoren skal kunne utarbeide en strategi som tiltrekker nye digitale brukere, samtidig som de beholder eksisterende, vil det være essensielt å ha innsikt i den finansielle digitaliseringsprosessen (Carbó-Valverde et al., 2020). En slik forståelse vil bidra til at bankene får nødvendig kompetanse om hvordan man imøtekommer konkurranse fra nye finansielle tilbydere (Carbó-Valverde et al., 2020). Konkurranse fra finansielle teknologiselskaper (FinTech) er med på å drive frem digitalisering i bransjen, men konkurransen vil aldri være helt balansert (Mavlutova et al., 2021). Dette skyldes at finansielle teknologiselskaper ikke er underlagt de samme reguleringene og dermed har muligheten til å utvikle seg betydelig raskere (Mavlutova et al., 2021).

Larsson og Viitaoja (2017) undersøkte hvordan medlemmer fra banker opplevde digitaliseringsprosesser og dens innvirkning på tilfredshet, kunderelasjoner og digitalisering. Studien avdekker en diskrepans mellom kunders faktiske finansielle kunnskapsnivå og bankers antagelse om denne kompetansen (Larsson & Viitaoja, 2017). Lederne som håndterer kunderelasjoner bør kontinuerlig tilstrebe kunnskap om hvordan banken imøtekommer og henvender seg til sine kunder (Larsson & Viitaoja, 2017). Umans et al. (2018) forsket på hvordan ansatte i bankbransjen opplever digitalisering i forbindelse med et subjektivt velvære. Deres studie viser at ansatte anser digitalisering som et verktøy for optimalisering, informasjonshåndtering, kundehåndtering, og endringsagent. Kane et al. (2019) peker på at dersom selskaper skal lykkes med digitale endringer bør virksomheter ha ledere med kjernekompetanse fra fortiden, digital innsikt, fleksibelt mindset, forstår de ansattes behov og iverksetter tiltak når det er nødvendig. En studie gjennomført av Santoso et al. (2021) kartla nettverksbygging og relasjoner, tilpasning og respons på innovasjoner og endring, i tillegg til kommersielt tankesett som viktige elementer hos ansatte ved et digitalt skifte. Banker står overfor et skifte fra å håndtere tradisjonelle mellommenneskelige tjenester til å tilby digitale finansielle tjenester (Niemand et al., 2021). For å øke fokus på digitalisering av banktjenester vil investeringer i nye teknologier være veien å gå (Carbó-Valverde et al., 2020). Digitale

investeringer vil kunne utfordre endringer i relasjonsbanker, samt øke sannsynligheten for at kunder vil foreta finansielle transaksjoner gjennom digitale kanaler, i stedet for å møte opp i filialer (Carbó-Valverde et al., 2020). Virksomhetenes håndtering av ressurser på digitale investeringer vil kunne påvirke effektivitet, produktivitet og sluttbrukerne (Carbó-Valverde et al., 2020). Digitale investeringer bidrar til betydelig effektivisering hos bankene (Zuo et al., 2021), og selskaper som prioriterer innovasjon har et høyere ytelsesnivå, hevder Niemand et al. (2021). Bankers forhold til strategisk visjon om digitalisering og ytelse blir påvirket av hvor innovasjonsorientert man er (Niemand et al., 2021). Selv om digitalisering i seg selv ikke påvirker lønnsomheten direkte, vil det være hensiktsmessig at bankene har en tydelig visjon for digitalisering der innovasjon er i fokus slik at man er i forkant av konkurrentene (Niemand et al., 2021).

Andersen (2020) forklarer at banksektoren er blant næringene i Norge som i størst grad har erstattet arbeidskraft med kapital i produksjonen. I artikkelen blir det tydeliggjort at norske banker har redusert driftskostnader ved å nedbemanne, utfase lokaler og redusere kontorutstyr (Andersen, 2020). En av de underliggende driverne bak kostnadsutviklingen er automatisering og digitalisering av banktjenester hvor bankansatte som har utført rutineoppgaver er erstattet av automatiserte tjenester (Andersen, 2020). Nedbemanning grunnet automatisering og digitalisering kan medføre redusert finansielt rådgivningstilbud til kundene. Flere norske banker har de siste ti årene redusert filialtilbudene sine, noe som kan gjøre det vanskeligere å få nødvendig oppfølging og opplæring om finansielle muligheter (Svanemyr, 2016). Nedleggelse av filialer og automatisering av finansielle tjenester kan føre til økt kunnskapshull hos kunder når det kommer til økonomistyring, i tillegg til at finansrådgivere kan yte mindre rådgiving.

2.3 Endring

Endringer kan oppnås ved å utfordre visse overbevisninger, lover eller avgjørelse, men for at endringsprosessene skal være suksessfulle er det viktig å forstå hvorfor og hvordan endringer skjer, samt prinsippene som styrer dem (Jason, 2013). Dette delkapittelet vil starte med teoretisk drøfting rundt temaet endring og hvilke former endring kan ha. Videre vil ulike faktorer som kan ligge til grunn for ansattes holdning til endring bli drøftet, samt ulike motivasjonsdrivere som må ligge til grunn for endringsprosessen.

I samfunnet er utviklingstakten rask og det er flere faktorer som bidrar til denne utviklingen. Blant annet blir spillereglene endret av globalisering, nye generasjoner med unike verdier vokser frem samtidig som markedsstrukturer endrer seg (Hennestad & Revang, 2017). I tillegg til dette blir samfunnet stadig mer flerkulturelt, noe som fører til at nye perspektiver og organisasjonsstrukturer vokser frem (Hennestad & Revang, 2017). *Endring* er et vidt begrep hvor det finnes flere ulike definisjoner, men blir definert av Jacobsen (2018, s. 23) som: “[...] en empirisk observasjon av forskjeller i form, kvalitet, eller tilstand over tid i en organisasjon”. Definisjonen blir også benyttet av flere forfattere, blant annet av Karlsen et al. (2018) som tilføyer at en endring har skjedd når en organisasjon utviser forskjellige trekk på to ulike tidspunkt. Endring blir også beskrevet som et fenomen over tid hvor noe blir skapt eller utviklet (Karlsen et al., 2018). I organisasjonssammenheng handler endring om forandring i hvordan organisasjonen fungerer, hvem dens medlemmer og ledere er, hvilken form og struktur den har eller hvordan den allokterer ressursene sine (Weick & Quinn, 1999). Dersom en organisasjon ønsker å opprettholde sin posisjon eller å oppnå ytterligere vekst, er de forpliktet til å tilpasse seg endringer i miljøet (Appelbaum et al., 2012). Mange forfattere hevder at endring aldri starter, fordi den aldri stopper, da organisasjoner er i kontinuerlig endring (Weick & Quinn, 1999).

I dagens samfunn er endringer helt uunngåelig (Appelbaum et al., 2012) og endringene er høyst merkbare og synlige, kanskje spesielt grunnet den kontinuerlige utviklingen innen teknologi (Jacobsen, 2018). Dette blir også poengtert av Appelbaum et al. (2012) som viser til teknologisk utvikling og økt global konkurranse som viktige drivere for stadig endring. Nevnte drivere lar oss forutse et behov for stadig endring i fremtiden (Appelbaum et al., 2012). Økt konkurranse og flere aktører i markedet medfører at organisasjoners omgivelser gjennomgår stadige og fundamentale endringer, noe som resulterer i at de ikke er like stabile som tidligere (Hennestad & Revang, 2017). Banksektoren blir spesielt trukket frem av Hennestad og Revang (2017) som en bransje hvor man stadig møter bransjeendringer, nye aktører, globalisering, økt konkurranse og raskt teknologiutvikling.

2.3.1 Episodisk og kontinuerlig endring

Menneskers verdier og preferanser endres i takt med den stadige utviklingen i samfunnet og siden mennesker er virksomhetens deltakere vil virksomheten endre seg i takt med individuelle endringer, ofte ubevisst (Hennestad & Revang, 2017). I litteraturen fremkommer

det flere ulike former for endring, hvor Weick og Quinn (1999) viser til to av disse formene; episodisk og kontinuerlig endring. En studie utført av Michel (2014) viser at banker endret seg kontinuerlig eller episodisk fordi bankfolks differensielle ontologier fikk dem til å utnytte ressurser på ulike måter.

Episodisk endring

Endringer som har en tendens til å være sjeldne, er planlagt og omfatter organisatoriske endringer, blir omtalt som *episodiske endringer* (Weick & Quinn, 1999). Episodiske endringer blir ofte initiert av toppledelsen (Michel, 2014) og forutsetter at endringene skjer i perioder med divergens og organisasjonen beveger seg bort fra sine likevektsforhold (Weick & Quinn, 1999). Et grunnlag for mange diskusjoner som omhandler endring er at det ikke hadde vært behov for endringer dersom mennesker hadde gjort jobben sin riktig i utgangspunktet (Weick & Quinn, 1999). Videre påpekte forfatterne at planlagt eller episodisk endring vanligvis oppstår ved at mennesker ikke klarer å skape kontinuerlig adaptive organisasjoner (Weick & Quinn, 1999). Slike endringer forekommer i distinkte perioder der endring utløses av eksterne hendelser hvor organisasjonen ser behov for endring, som blant annet ved større teknologiske endringer (Weick & Quinn, 1999). Et samfunn og marked i stadig endring gjør at organisasjoner ofte blir blind for endringer i omgivelsene, noe som bidrar til at organisasjonen havner i inertia, altså utakt med resten av omgivelsene (Hennestad & Revang, 2017). Organisasjoner som har vanskeligheter med å endre seg i takt med omgivelsene og ikke absorberer de viktige endringene som skjer i samfunnet må derfor foreta seg større endringer for å havne i takt med omgivelsenes krav og forventning (Hennestad & Revang, 2017). Slike endringer er ofte omfattende og kalles episodisk da de utgjør en episode i organisasjonens utvikling (Hennestad & Revang, 2017).

Kontinuerlig endring

Kontinuerlige endringer blir beskrevet som pågående, utviklende og kumulative (Weick & Quinn, 1999), og denne typen endring er essensiell i dagens dynamiske og komplekse miljø. Michel (2014) påpeker at organisasjoner i dagens dynamiske og komplekse miljø må være i kontinuerlig endring for å tilpasse seg og overleve. Godt utformede systemer innen blant annet informasjonsteknologi, økonomi og menneskelige ressurser legger til rette for effektiv drift, hevder Packard (2021). Videre pekes det på at når det også er prosesser på plass for kontinuerlig forbedring, kan organisasjonens ytelse forbedres fortløpende (Packard, 2021).

Det er en vanlig antakelse at endring er emergent, det vil si en realisering av et nytt mønster i fravær av eksplisitte prioriteringer (Weick & Quinn, 1999). Den karakteristiske kvaliteten til kontinuerlig endring er ideen om at små kontinuerlige justeringer, skapt sammen på tvers av enheter og avdelinger, kan kumulere og skape betydelige endringer (Weick & Quinn, 1999). Dette forutsetter sammenkoblede og gjensidige avhengigheter, og når disse avhengighetene løsner vil de kontinuerlige endringene fortsatt være viktig i utvikling og innovasjon, men begrenset til mindre enheter (Weick & Quinn, 1999). Ved kontinuerlig endring er det en rekke ferdigheter og kunnskap som endres i stedet for en spesifikk handling, altså handler ikke slike endringer om å finne substitutter for noe, men om å styrke eksisterende ferdigheter (Weick & Quinn, 1999). En organisasjon endrer seg hele tiden og ser man tilbake på organisasjonens historie er mye forandret til tross for at man ikke alltid har vært bevisst på endringene - mange små endringer har ført til store forandringer (Hennestad & Revang, 2017).

2.3.2 Holdning til endring

Menneskers holdning og oppfatning av endringer varierer i stor grad, hvor noen mennesker er åpne og mottakelige for endringer, mens andre er mer tilbakeholdende. Endringsprosesser vil alltid involvere mennesker med ulike oppfatninger av endringene (Jacobsen, 2018). Nivå av aksept for endring vil også variere fra person til person - de fleste møter endringer med litt motstand, men gjennom endringsprosessen vil noen etter hvert føle begeistring mens andre vil kvie seg for endringer (Blanchard & Lillebø, 2023). Det vil alltid være en blanding av ulike individuelle synspunkter og holdninger blant organisasjonens deltakere, men en vellykket endringsprosess krever ofte nye tenkemåter og et dypt forankret engasjement for saken (Jason, 2013). I en organisasjon vil det være en blanding av ulike synspunkt og holdninger til endring, der organisasjoner i økende grad pålegges å hensynta ansattes holdning til endringsprosessene (Choi, 2011). Vår etablerte virkelighet kan omtales som kollektive vaner og disse vanene kan være vanskelig å forandre (Hennestad & Revang, 2017). Tidligere forskning på organisasjonsendringer antyder at endringer kan være svært stressende for enkeltpersoner, og mange kan føle sorg, fornektelse, sinne, kaos og resignasjon (Vakola & Nikolaou, 2005). Endring er gjennomgripende for individer og det er et konstant og felles element som påvirker menneskeheten individuelt og organisatorisk (Elrod & Tippett, 2002). Positive holdninger til endring er avgjørende for å oppnå organisatoriske mål og for å lykkes i endringssammenheng (Vakola & Nikolaou, 2005).

2.3.2.1 Attitude constructions

Forskning anvender begrepet attitude constructions og i mangel på dekkende norsk oversettelse vil det engelske uttrykket anvendes videre i avhandlingen. Studier som dreier seg om ansattes holdning til organisasjonsendringer fokuserer på ulike attitude constructions; endringsberedskap, forpliktelse til endring, åpenhet for endring og kynisme rundt organisasjonsendring (Choi, 2011). Disse konstruksjonene gjenspeiler et individs generelle positive eller negative evaluering av endringsinitiativ (Choi, 2011).

Endringsberedskap

Attitude constructions innenfor organisasjonsendring omhandler enkeltindividets oppfatning av endringsbehovet og opplevelsen av egen kapasitet til endring (Choi, 2011). Armenakis et al. (2007) beskriver endringsberedskap som den kognitive forløperen til enten motstand mot, eller støtte for, et endringsarbeid. Videre definerer Armenakis et al. (2007, s. 235)

endringsberedskap som:

“[...] a comprehensive attitude that is influenced simultaneously by the content (i.e., what is being changed), the process (i.e., how the change is being implemented), the context (i.e., circumstances under which the change is occurring), and the individuals (i.e., characteristics of those being asked to change) involved.”

Videre forklarer Jansen (2000) at denne typen attitude construction vurderer organisasjonens evne til å gjøre endringer og i hvilken grad individer oppfatter endringene som nødvendig. Individuell endringsberedskap er avgjørende for vellykket endringsimplementering (Choi & Ruona, 2011). Å forstå forholdene som bidrar til individuell beredskap for organisasjonsendring er nyttig for å utarbeide og implementere effektive intervensjoner for utvikling (Choi & Ruona, 2011). I en endringssituasjon forsøker ansatte å forstå det nye miljøet og trekker konklusjoner om dets mulige utfall ved å være aktivt involvert i informasjonssøking og antakelser om endringsprosessen (Choi, 2011). Som et resultat av dette danner ansatte forventninger og inntrykk angående behovet for organisatoriske endringer og i hvilken grad slike endringer vil ha positive implikasjoner for dem som enkeltindivid og for organisasjonen som helhet (Choi, 2011). Det er disse antakelsene, forventningene og inntrykkene som danner den individuelle endringsberedskapen. Det er flere faktorer som bidrar til økt endringsberedskap. Choi (2011) refererer til flere ulike studier

som viser at ansattes tro på organisasjonens evner til å imøtekomme endrede situasjoner, politikk som støtter endring, tillit til kollegaer og ledere, og deltakelse på jobb øker den enkeltes endringsberedskap.

Forpliktelse

Ettersom markedene i dagens samfunn stadig blir mer globalisert, deregulert og utsatt for konkurranse blir strategisk tilpasningsevne fundamentalt (Jaros, 2010). Forpliktelse i tillegg til engasjement, blir beskrevet av Herscovitch og Meyer (2002) som en av de viktigste faktorene for ansattes støtte til endringsinitiativer. De beskriver forpliktelse som en kraft som binder individer til relevante handlinger for å nå ett eller flere mål (Herscovitch & Meyer, 2002). Ledere som kan få sine ansatte til å forplikte seg til nye mål, strategier, retningslinjer og prosedyrer kan ha større sjanser for å implementere kritiske organisasjonsendringer (Jaros, 2010). Meyer og Allen (1991) introduserte tre typer komponenter; affektiv, normativ og fortsettelsesforpliktelse.

Affektiv forpliktelse refererer til den ansattes følelsesmessige tilknytning til hvordan de identifiserer seg med og involverer seg i organisasjonen (Meyer & Allen, 1997). Denne forpliktelsen til endring innebærer et ønske om å gi støtte til et endringsinitiativ basert på troen på dets iboende fordeler (Choi, 2011). Ansatte med affektiv forpliktelse fortsetter arbeidsforholdet i organisasjonen fordi de har en sterk tilknytning og et ønske om å fortsette (Meyer & Allen, 1997). Videre viser fortsettelsesforpliktelse til en bevissthet om kostnadene forbundet med å forlate organisasjonen og ansatte med en slik forpliktelse forblir i arbeidssituasjonen fordi de trenger å gjøre det (Meyer & Allen, 1997). I forbindelse med organisasjonsendring vil en slik forpliktelse innebære at ansatte støtter endringene, grunnet erkjennelsen av kostnadene forbundet med manglende støtte til endringen (Choi, 2011). Siste komponent knyttet til forpliktelse er normativ forpliktelse, som reflekterer følelse av forpliktelse til å fortsette arbeidet i organisasjonen (Meyer & Allen, 1997). Ansatte med høy normativ forpliktelse velger å bli værende i organisasjonen da de opplever en moralsk forpliktelse til det (Meyer & Allen, 1997). I forbindelse med organisasjonsendring reflekterer et slikt ansvar følelsen av å være forpliktet til å støtte endringene som fremmes (Choi, 2011).

Studier viser at forpliktelse til endring er en bedre prediksjon på støtte til endring, enn den bredere organisatoriske forpliktelsen (Choi, 2011). Cunningham (2006) hevder at uten forpliktelse til endring vil selv de mest utviklede endringsplanene feile. Slike forpliktelser er

sterkt relatert til hvordan ansatte håndterer og bidrar til endringer (Cunningham, 2006). Affektiv og fortsettelses forpliktelse er forbundet med positive holdninger til endring, og begge assosieres med mestringsatferd, mens det er vanskelig å se for seg at normativ forpliktelse vil påvirke ens mestringsatferd (Cunningham, 2006). Spesielt vil mennesker med høyt nivå av affektiv forpliktelse håndtere endringer godt, til tross for at endringsprosesser kan oppleves stressende (Cunningham, 2006). Det er usannsynlig at ansatte som støtter endringer grunnet dens oppfattede verdi (affektiv forpliktelse) eller på grunn av følelsen av plikt til å gjøre det (normativ forpliktelse) vil forlate organisasjonen grunnet endringsprosessen (Cunningham, 2006). For disse ansatte vil et fokuspunkt være å se endringene bli fullført og sikre at endringene blir en suksess (Cunningham, 2006). Ansatte med fortsettelsesforpliktelse opplever stort press til å imøtekomme endringer og vil derfor kjenne på høy risiko ved å ikke støtte endringsprosessene (Herscovitch & Meyer, 2002). Dette presset kan i seg selv være en kilde til stress, og det vil da forventes at fortsettelsesforpliktelse forsterker de potensielt negative effektene av endringen (Cunningham, 2006). Videre viser funn gjort i Cunninghams (2006) studie et negativt forhold mellom fortsettelsesforpliktelse og mestring av endring. Det kan tyde på at stresset knyttet til denne typen forpliktelse bidrar til følelser av spenning og belastning, noe som videre fører til at mestringsatferden avtar og intensjonen om å forlate organisasjonen øker (Cunningham, 2006).

Åpenhet til endring

Åpenhet til endring har lenge blitt identifisert som et underliggende trekk av fleksibilitet og som en kontrast til intoleranse, rigiditet og dogmatisme (McCart & Rohrbaugh, 1995). Mennesker med åpenhet til endring er kreative, nysgjerrige og kunstnerisk følsomme, mens mennesker med lite åpenhet er konvensjonelle og finner trøst i det kjente (Choi, 2011). Åpenhet til endring er ifølge Miller et al. (1994) en sammensetning av vilje til å støtte endring og positiv affekt knyttet til de potensielle konsekvensene av endring. Det blir også antydnet at åpenhet til endring kan være en tilstand som forsterker ansattes beredskap til endring (Axtell et al., 2002). Studier viser at når ansatte er godt informert om endringsprosessen og sin rolle i den, samtidig som de føler seg inkludert i endringene, vil de sannsynligvis åpne for endring (Miller et al., 1994). Videre påpekte Millet et al. (1994) at den opplevde kvaliteten på mottatt informasjon om endring, heller enn selve informasjonsdelingen, påvirker ansattes åpenhet i større grad. Andre faktorer som påvirker

åpenhet til endring positivt er tillit til ledere og vellykket endringshistorikk (Axtell et al., 2002).

Kynisme om organisasjonsendring

Organisatorisk kynisme blir beskrevet av Cole et al. (2006, s. 463) som: “an evaluative judgment that stems from an individual's employment experiences and when viewed in this way, [...] it is a subjectively based construct susceptible to the same perceptual biases common to other attitudes”. Dette er en kompleks holdning som inkluderer kognitive, affektive og atferdsmessige aspekter som resulterer i økt tro på urettferdighet, følelser av mistillit og relaterte handlinger om og mot organisasjoner (Bommer et al., 2005). Forskning viser at ansatte som er kynisk føler seg mer desillusjonert av sin arbeidsgiver og rapporterer mindre positive følelser overfor organisasjonen og deres arbeid (Johnson & O’Leary-Kelly, 2003). Til tross for dette vil de ikke utagere denne misnøyen gjennom atferd som påvirker organisasjonens ytelse direkte (Johnson & O’Leary-Kelly, 2003). Videre hevdet Johnson og O’Leary-Kelly (2003) at den negative effekten av kynisme rammer den ansatte selv gjennom emosjonell utmattelse. Dersom ansatte ser på organisasjonen som generelt uoppriktig og tvetydig, vil de ikke ta organisasjonsendringer seriøst og forventer at de mislykkes (Dean et al., 1998). Ifølge Stanley et al. (2005) er endringsspesifikk kynisme sterkt korrelert med intensjonen om å motstå endring.

2.3.2.2 Motivasjon til endring

Kjernen til alt som oppnås i organisasjonen er endring på individnivå, altså vil enkeltpersoners motivasjon til endring bidra til å oppnå betydelige endringer (Karlsen et al., 2018). Endringenes omfang vil påvirke ansattes motivasjon der de store og omfattende endringene oppleves krevende kan påvirke motivasjonen negativt (Jacobsen, 2018). I litteraturen finner vi flere teorier som omfatter motivasjon, blant annet behovsteori som trekker frem fysiologiske behov, sikkerhetsbehov, sosiale behov, aktelse og selvaktualisering som viktige faktorer (Erichsen et al., 2018). Behovsteorien gir oss innsikt i at menneskers motivasjon til handling påvirkes av muligheten til å tilfredsstille egne behov (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Motivasjon kan deles inn i to grupper; indre motivasjon og ytre motivasjon. Når vi av fri vilje arbeider med noe som er av genuin interesse for oss, opplever vi indre motivasjon (Erichsen et al., 2018). Den enkeltes motivasjon for endring avhenger av om organisasjonsendringene er noe de er interessert i eller forpliktet til (Erichsen et al., 2018).

Ytre motivasjon omfatter eksterne faktorer som for eksempel økonomisk belønning, karrierekltring og status (Erichsen et al., 2018). Begge motivasjonstypene er viktige, men det påpekes i litteraturen at så fremt indre motivasjon er til stede vil det oppleves mest positivt for ansatte (Erichsen et al., 2018).

2.3.2.3 Holdning til digitale endringer

Utviklingen av digitale verktøy og nye teknologier gir stadig nye muligheter, samt konsekvenser for de virksomhetene som ikke makter å følge utviklingen (Hennestad & Revang, 2017). I mange endringssammenhenger er digitalisering et viktig kompetanseområde, og det er essensielt å vurdere visjoner og strategier opp mot de prosesser som bør digitaliseres og de digitale produkter eller tjenester organisasjonen bør tilby (Karlsen et al., 2018). I dag står ansatte overfor større og mer hyppige endringer enn noen gang, og det kan være vanskelig for enkeltpersoner å forholde seg til disse digitale endringene (Wanberg & Banas, 2000). En bakside ved digitalisering er at teknologien tar over mange arbeidsoppgaver, og ansatte frykter for egen arbeidsplass (Karlsen et al., 2018). Dette vil selvfølgelig påvirke de ansattes holdning til digitale endringer.

En studie utført av Weber et al. (2022) viser at en digital transformasjonsorientert ledelse øker ansattes kognitive tillit til ledelsen. Slike ledere blir også oppfattet av de ansatte som profesjonell og pålitelige (Weber et al., 2022). Til tross for dette viser studien at når det kommer til affektive og atferdsmessige aspekter ved ansattes holdning blir det observert en negativ virkning ved digital transformasjonsorientert ledelse, noe som indikerer et ambivalent mønster (Weber et al., 2022). Det kan tenkes at en ledelse med stort fokus på digitalisering og som er opptatt av å være a jour med nye digitale teknologier skremmer ansatte som allerede har et høyt nivå av usikkerhet når det gjelder digitalisering (Weber et al., 2022). I sin studie konkluderer Weber et al. (2022) med at det å frembringe en utfordrende digital visjon kan føre til høyere stress og negative holdninger hos ansatte, som igjen vil føre til redusert affektiv tillit og innovativ jobbytelse, samt større motstand mot endring (Weber et al., 2022).

2.3.2.4 Digital modenhet

Digital modenhet bygger på den psykologiske definisjonen av modenhet og den lærte evne til å reagere på omgivelsene på en passende måte (Kane et al., 2017). Kane et al. (2017, s. 5) definerer digital modenhet som: “how organizations systematically prepare to adapt

consistently to ongoing digital change”. Digital modenhet er en kontinuerlig prosess som omhandler det å tilpasse organisasjonen for å kunne konkurrere effektivt i et stadig mer digitalt marked (Kane et al., 2017). Organisasjoner med digital modenhet er bevisst rundt det å overgå konkurrenter på ulike dimensjoner av økonomiske resultater (Teichert, 2019). Derfor blir organisasjoner anbefalt å kartlegge og vurdere egen digital modenhet, da resultatet av denne vurderingen kan hjelpe organisasjoner til å identifisere manglende kunnskap, og videre strukturere kunnskapsutvikling (Konopik et al., 2022). Dersom organisasjonen ikke tilbyr ansatte og ledere muligheten til å utvikle digitale ferdigheter vil de være svært tilbøyelig til å forlate organisasjonen (Kane et al., 2017).

Virksomheter med høy digital modenhet forstår vanligvis behovet for å utvikle digitale talenter (Kane et al., 2017). De arbeider ofte for å skape miljøer som tilrettelegger for å oppnå karriereambisjoner samtidig som de tilegner seg digitale ferdigheter som er attraktive for ansatte (Kane et al., 2017). Teichert (2019) hevder at ansatte i digitalt modne organisasjoner beskriver kulturen som mer samarbeidende og innovativ. Til tross for dette er det for mange eldre en stor utfordring med digitalisering, og det som kommer instinktivt for de yngre generasjonene kan være svært utfordrende og forvirrende for de eldre (Milde, 2023). Kruskopf et al. (2020) påpeker at mange eldre arbeidstakere opplever å bli hengende etter i overgangen til den digitale tidsalderen og dermed frykter å miste jobben til yngre arbeidstakere med mer digital kompetanse. Det er ikke bare de store digitale endringene som kan være utfordrende for mennesker med lite digital kunnskap, også de små justeringene vil oppleves krevende (Milde, 2023). Eldre ansatte opplever også at arbeidsgivere ikke gir denne gruppen ansatte samme muligheter til opplæring i digital teknologi som de yngre (Kruskopf et al., 2020). Den digitale trenden har eskalert de siste årene, noe som har ført til at organisasjoner i utvikling forventer at ansatte skal omfavne digitale forretningsmuligheter (Kane et al., 2017). Dette har og vil resultere i endring i arbeidsoppgaver og kompetanse som trengs blant de ansatte (Kruskopf et al., 2020). Ansatte blir tvunget til å tilpasse seg endringer, om ikke vil de miste jobben (Kruskopf et al., 2020). For mange ansatte er digital teknologi en utfordring og for disse ansatte spesielt vil det være vanskelig å vite hvordan de skal realisere organisasjonens digitale visjon (Weber et al., 2022). Mangel på klarhet om hvordan de kan nå de krevende målene som følger med den digitale visjonen kan resultere i høyt stressnivå og dermed øke ansattes motstand mot digitale endringer (Diebig et al., 2016). For å unngå en slik motstand foreslår Hess et al. (2016) at organisasjoner må lære opp både seg selv og ansatte på de kompetansene som mangler for å oppnå de digitale visjonene.

2.4 Oppsummering

Studiens problemstilling har til hensikt å belyse hvordan finansrådgivere blir påvirket av digitale endringer i bankbransjen. Dermed blir sentrale begreper presentert og redegjort for da de betraktes som relevante for denne forskningen. Avhandlingen tydeliggjør en rekke teorier rundt temaene digitalisering og holdning til endring, og vi opplever et kunnskapshull som komplementerer temaene. Det vil derfor være aktuelt å kartlegge hvilke drivere (interne og eksterne) som bidrar til digitale endringer i banksektoren, samt hvordan endringene påvirker rådgivernes holdning til endring. Eksisterende forskning viser en kobling mellom flere av elementene, men vi ser behovet for å tydeliggjøre hvordan driverne påvirker fenomenet som undersøkes. Ettersom kunnskap om årsaken til endring og finansrådgivernes holdning til endringen er mangelfull, ansees et fenomenologisk design som hensiktsmessig for å presentere temaet ytterligere (Johannessen et al., 2020). Avhandlingens intervjuguide vil bli anvendt som et referansepunkt under forskningens datainnsamling, for å sikre at sentrale forskningstema blir kartlagt. Forskningstemaene som anvendes i intervjuguiden preges av avhandlingens teoretiske momenter, og presenteres i tabell 3 som er vedlagt under.

TEORETISKE MOMENTER SOM PREGER INTERVJUGUIDE		
FORSKNINGSTEMA	FORMÅL	TEORETISK FORANKRING
Digitalisering	Kartlegge generell begrepsforståelse	Osmundsen et al. (2018)
Digitalisering i bank	Bakenforliggende årsaker til digitalisering i banksektoren.	Carbo-Valverde et al. (2020), Diener, F., og Špaček, M. (2021)
Holdning til endring	Faktorer som påvirker holdning til endring	Weick og Quinn (1999), Appelbaum et al. (2012)

Tabell 3: Teoretiske momenter som preger avhandlingens intervjuguide

3. Metode

Metodekapittelet har til hensikt å fremlegge valg av metodisk tilnærming og de empiriske rammene for studiet (Saunders et al., 2016). Studiens vitenskapelige ståsted vil bli belyst før de metodiske valgene blir redegjort for. Kapittelet vil også ta for seg fremgangsmåten for datainnsamling, samt hvordan den ble håndtert. Avslutningsvis evalueres studienes etiske hensyn.

3.1 Vitenskapsteoretisk ståsted

Hvordan vi forholder oss til vitenskapsteoretiske spørsmål er avgjørende for en forskningsprosess (Gripsrud et al., 2004), og grunnlaget for hvordan forskningen gjennomføres er basert på epistemologi, ontologi og metode (Jacobsen, 2015). Epistemologi og ontologi spiller en viktig rolle for samfunnsforskere slik de kan forstå egen rolle i forskningen som utføres (Clark et al., 2021). Epistemologi ser på hvordan vi kan innhente kunnskap om virkeligheten, mens ontologi beskrives som filosofiske antakelser om hvordan virkeligheten er (Clark et al., 2021). Den opplevde virkeligheten (ontologi) har en innvirkning på hvilken kunnskap vi tror kan innhentes (epistemologi), som påvirker hvilken metode som oppfattes som den mest egnede (metodologi), som igjen påvirker hvilke teorier vi tror kan konstrueres om den (Easterby-Smith et al., 2018). Hvilken metodologi forskerne bør velge, avgjøres basert på det epistemologiske og ontologiske ståsted man besitter (Easterby-Smith et al., 2018). Tjora (2021) påpeker at metodevalget som benyttes gjenspeiler forskernes perspektiv, samt hva som er ønskelig å undersøke.

Ontologi blir hovedsakelig delt inn i tre perspektiver: relativisme, realisme og nominalisme (Easterby-Smith et al., 2018). Perspektivene beveger seg fra at verden blir formet basert på individets synspunkt på virkeligheten slik at det vil være vanskelig å finne absolutte sannheter (nominalisme) (Easterby-Smith et al., 2018). Til at det handler om oppdagelsen om at sosiale og fysiske virkeligheter er uavhengig av observasjoner som individer utforsker for å finne realismen i det (Easterby-Smith et al., 2018). Når det kommer til epistemologi beskrives to ytterpunkter: sosial konstruktivisme og positivisme. Sosial konstruktivisme beskriver et nominalistisk syn på verden hvor virkeligheten er avhengig av tolkninger og forståelser, og positivisme ønsker å undersøke virkeligheten på en objektiv måte hvor refleksjoner uteblir (Easterby-Smith et al., 2018).

Ifølge Johannessen et al. (2020) er det essensielt å belyse forskernes egne forutsetninger da det kan påvirke studiens konklusjon og resultat. I vår studie legges det til grunn at problemstillingen og de definerte forskningsspørsmålene må forstås og tolkes med riktighet for å kunne bli besvart. Med utgangspunkt i dette baseres vår forskning på en sosial konstruktivisme fremfor positivisme. Denne studien har til hensikt å kartlegge årsakene til digitale endringer i bankbransjen og hvordan disse endringene påvirker finansrådgivernes holdninger. Med dette til grunn vil forskningen baseres på informantenes forståelse og

oppfattelse av virkeligheten, noe som medfører at det ontologiske ståstedet rettes mot nominalisme. Et nominalistisk ståsted vil kunne ha svakheter i den forstand at både informanter og forskere har begrenset forståelse for fenomener det forskes på. I denne avhandlingen er forskningsdesignet og utvalget utformet slik at det er oppfatningene som skal styre studien, og det vil være utfordrende å fastslå absolutte sannheter. For å besvare problemstillingen er analysen rettet mot informantenes synspunkter fremfor å vurdere hva som er stemplet som korrekt i litteraturen.

3.2 Forskningsmetode

I en forskningsundersøkelse skilles det tradisjonelt mellom to ulike former for metode: kvalitativ og kvantitativ (Easterby-Smith et al., 2018). Det trekkes ofte substitutter mellom disse to metodene, men i realiteten eksisterer de på hver sin ytterkant (Clark et al., 2021). Formålet med en kvalitativ metode er å forstå personens holdninger og virkelighetsoppfatninger for å kunne tolke betydninger, mens kvantitativ metode fokuserer på numeriske målinger av sosiale liv (Clark et al., 2021). En kvantitativ forskningsstrategi tar utgangspunkt i tall (Clark et al., 2021), og egner seg dersom undersøkelsesformålet trenger et stort volum av respondenter, samt for å undersøke årsakssammenhenger ved hjelp av tallmaterialer (Easterby-Smith et al., 2018). I motsetning bygger kvalitative studier på ord (Clark et al., 2021), og egner seg til å undersøke og beskrive individers oppfatning av virkeligheten, samt til å uttale seg om sosiale mønstre i et spesifikt område (Johannessen et al., 2016).

For valg av metode bør problemstillingen være førende (Jacobsen, 2015) og ettersom denne studien har en åpen problemstilling som søker å undersøke kontinuerlige prosesser, har vi valgt en kvalitativ forskningsmetode. Vi har funnet begrenset forskning eller litteratur på finansrådgivernes holdning til endring og om hvorvidt drivere til digitale endringer påvirker disse holdningene. Ettersom hensikten er å undersøke et nytt tema vil det, ifølge Clark et al. (2021) være hensiktsmessig å benytte kvalitativ metode da denne metoden bidrar til å danne en dypere forståelse og innsikt rundt emnet. Forskningen i denne avhandlingen ønsker å finne ut hvordan informantene reflekterer rundt temaet digitalisering og hvordan de opplever at digitale endringer har påvirket samfunnet og banker, samt den rollen de selv besitter. Videre vil vi kartlegge deltakernes tanker rundt holdning til endring med bakgrunn i digitalisering og hvorvidt deres holdning varierer eller blir påvirket av ulike drivere.

3.3 Forskningsdesign

Forskningsdesign er den generelle planen forskerne har for å svare på studiens forskningsspørsmål (Saunders et al., 2016). Johannesen et al. (2016) poengterer at det finnes flere ulike forskningsdesign innen kvalitativ metode, men de trekker frem de fire vanligste forskningsdesignene: fenomenologi, grounded theory, etnografisk design og casedesign. Fenomenologien utforsker individer og deres oppfatning, erfaring med og forståelse av et spesifikt fenomen (Johannesen et al., 2016). Ved en slik tilnærming fokuserer man på å forstå perspektiver ut fra informantenes egne forståelser og hvordan de opplever virkeligheten gjennom presise beskrivelser (Kvale & Brinkmann, 2015). En fenomenologisk tilnærming vil i stor grad baseres på dybdeintervju som datainnsamlingsmetode og forskerne forsøker å få informantene til å beskrive deres forståelse av verden og hvorfor ting er som de er (Tjora, 2021). Det er ikke virkeligheten som setter føringer for studiet, men individenes oppfatning av den (Tjora, 2021). Fenomenologien understreker ideen om at sosiale handlinger er betydningsfulle for menneskene involvert og derfor må tolkes fra deres synspunkt (Clark et al., 2021). Forskerne som benytter en slik tilnærming må overkomme sine egne, forutinntatte, holdninger og tanker om fenomenet (Clark et al., 2021).

Avhandlingens formål er å undersøke hva som påvirker finansrådgivernes holdning til endring og videre undersøke sammenhengen mellom drivere til digitale endringer og finansrådgivernes holdning til endring. Hvordan informantene opplever digitalisering og hvilke holdninger de har vil variere ut fra flere individuelle faktorer, da mennesker har ulik oppfatning av virkeligheten. Med dette til grunn har vi valgt å benytte et fenomenologisk forskningsdesign.

3.4 Dybdeintervju som innsamlingsmetode

Det eksisterer flere kilder til datainnsamling ved en kvalitativ forskningsmetode, der de vanligste er å samle inn data gjennom observasjoner, gruppeintervjuer og intervjuer (Johannesen et al., 2016). Dersom man ønsker å studere holdninger, erfaringer eller meninger vil dybdeintervju være hensiktsmessig (Tjora, 2021). Denne formen for datainnsamling er basert på fenomenologien og forskerne som benytter seg av dybdeintervju ønsker å kartlegge informantenes opplevelser og refleksjoner (Tjora, 2021). Med utgangspunkt i at denne studien ønsker å få innsikt i finansrådgivernes opplevelser og holdning til digitale endringer på arbeidsplassen vil dybdeintervju være en fordelaktig metode

for datainnsamling (Yin, 2014). En slik intervjuform gir økt innsikt i emne som studeres, da det gir personlige synspunkter fra hver enkelt informant, samtidig som det gir økt fleksibilitet ved datainnsamling (Tjora, 2021).

I denne studien er det ønskelig å undersøke et spesifikt fenomen og videre utforske nyanser i opplevelser, erfaring og holdning – dermed er et lengre dybdeintervju med hver informant foretrukket (Tjora, 2021). I en slik intervjuprosess hvor intervjueren og informanten ikke har kjennskap til hverandre fra før vil det være en viss risiko for at informasjonen man mottar ikke er like ærlig som ønsket (Johannessen et al., 2016). Det vil likevel være mer intimt og oppleves enklere for informanten å åpne seg i én-til én samtale fremfor i en gruppe (Johannessen et al., 2016). Intervjuets kvalitet bunner i tilliten mellom forsker og informant og et lengre intervju med mulighet for løse samtaler vil kunne bidra til høyere tillit og en avslappet situasjon (Tjora, 2021).

Med forskningsdesign til grunn vil vi benytte semistrukturerte dybdeintervjuer for å oppnå økt fleksibilitet, tillit og en avslappet atmosfære for informantene. En slik intervjuform er verken en åpen samtale eller en spørreskjemasamtale (Kvale & Brinkmann, 2015). Denne intervjuformen tar utgangspunkt i en forhåndsutviklet intervjuguide (Clark et al., 2021), men åpner samtidig opp for fleksibilitet i form av å endre på spørsmålenes rekkefølge basert på informantenes svar (Tjora, 2021). Ved et semistrukturert dybdeintervju åpnes det opp for å unnlate enkelte spørsmål ved behov og gir samtidig muligheter til å stille oppfølgingsspørsmål der det oppleves som hensiktsmessig (Saunders et al., 2016). Samtidig vil vi benytte åpne spørsmål som oppmuntrer informantene til å reflektere, utdype og fremlegge tilleggsinformasjon vi ellers ikke hadde fått (Grønmo, 2016). Som en konsekvens av en slik intervjumetode kan forskerne havne i uforutsette hendelser slik at intervjuet ikke fører dit det var tiltenkt, noe som krever at forskerne må være forberedt på å endre intervjuets oppbygging underveis (Grønmo, 2016). Vi er også oppmerksom på muligheten for at det kan være utfordrende å finne sammenhengende funn i etterkant, dersom det er betydelig variasjon i intervjuene.

3.4.1 Utvikling av intervjuguide

En viktig forberedelse innen kvalitativ metode er utviklingen av intervjuguide (Jacobsen, 2015). Dette arbeidet gir en god oversikt over temaene som skal undersøkes og hjelper

forskerne med å sette seg inn i intervjuets formål (Jacobsen, 2015). Det at forskerne anskaffer økt forståelse om temaene og bransjen som skal undersøkes kan bidra til at informantene avlegger mer nøyaktige og detaljerte svar, i tillegg til at studien vil kunne oppnå troverdighet (Saunders et al., 2016). Før vi utarbeidet undersøkelsens intervjuguide satt vi oss inn i relevante artikler og teorier for å tilegne oss tilstrekkelige bakgrunnskunnskaper. Videre gjorde vi oss kjent med bransjens utvikling de siste årene når det kommer til konkurranse, digitalisering og regulatoriske krav.

En intervjuguide kan utformes på flere ulike måter, alt fra stikkord til fullstendige spørsmål som er ferdig formulert (Tjora, 2021). Temaene i en intervjuguide er utarbeidet i henhold til studiets problemstilling og er som regel i en bestemt rekkefølge, samtidig som det er åpenhet for endring og fleksibilitet dersom informantene åpner opp for nye tema (Johannessen et al., 2016). Ifølge Clark et al. (2021) vil det være fordelaktig for nybegynnere å benytte en strukturert intervjuguide med ferdig formulerte spørsmål da dette gir en trygghet i intervjuprosessen. Med bakgrunn i dette har vi valgt å benytte en strukturert intervjuguide (vedlegg 1) med ferdig formulerte spørsmål. I tillegg vil en slik intervjuguide gi like premisser for alle intervjudeltakerne, da de i all hovedsak får samme spørsmål (Clark et al., 2021).

Studiens intervjuguide er delt inn i tre ulike tema: (A) Innledning, (B) Digitalisering og (C) Holdning til endring. I tillegg til de tre fasene vil det bli gitt en kort introduksjon av forskerne og bakgrunnen for studien blir forklart. Hensikten med introduksjonen er å etablere en avslappet dialog med intervjuobjektene, slik at det opprettes tillit og god kommunikasjon. Første tema (A) er formulert for å kartlegge informasjon om intervjuobjektet, deres arbeidssituasjon og fartstid i bransjen, da dette kan bidra til å påvirke videre spørsmål. Neste tema (B) er utarbeidet for å belyse intervjuobjektene forståelse for begrepet digitalisering, i tillegg til å avdekke deres opplevelse av digitalisering i samfunnet og på arbeidsplassen. Vi ønsker også å innhente informasjon om intervjuobjektene egne tanker og refleksjoner rundt endringene som er gjennomført, hva de mener har påvirket disse endringene og hvorvidt endringene har ført til en bedre arbeidshverdag. Intervjuguidens siste tema (C) har som formål å kartlegge intervjuobjektene holdning til endring, både generelt og spesifikt knyttet til digitalisering. Her har vi også formulert spørsmål som får frem både positive og negative sider med endring slik at den innsamlede dataen vil være nyansert. Avslutningsvis har vi formulert et spørsmål som handler om finansrådgivernes tanker om egen stilling og rollens

fremtidige utvikling. Intervjuet avsluttes ved at intervjuobjektene får mulighet til å tilføye ytterligere informasjon for å sikre at all informasjon informantene sitter med blir presentert.

3.5 Utvalg

Når vi foretar et utvalg må dette gjøres i henhold til undersøkelsen vi ønsker å utføre (Jacobsen, 2015). Utvalget er en viktig del av arbeidet som setter preg på resten av studien, det er derfor essensielt å tenke gjennom hvem vi ønsker å intervju, samt hvilke kriterier vi legger til grunn (Johannessen et al., 2016). En utfordring innen forskningsfeltet handler om å avgrense det empiriske arbeidet (Tjora, 2021). Siden vi ønsker å danne kunnskap om et fenomen som ikke er direkte representert, må avgrensningene være godt begrunnet (Tjora, 2021). Deltakerne i studien ble rekruttert på bakgrunn av et kriterieutvalg for å kartlegge deltakernes erfaringer og relevans overfor forskningens problemstilling og tematikk (Clark et al., 2021). Kriteriene som ble lagt til grunn for forskningens utvalg var: (1) autorisert finansrådgiver i bank, (2) representanter fra ulike banker i Norge, (3) ulik geografisk plassering, (4) variasjon i alder, (5) variasjon av kjønn. Autorisert finansiell rådgiver (AFR) istedenfor saksbehandler uten autorisasjon var foretrukket som deltakere, da autorisasjonen er en nasjonal autorisasjonsordning som forsikret oss at rådgiverne hadde høy formell kompetanse innenfor privatøkonomi.

Det finnes flere ulike strategier for rekruttering, hvor vi har valgt å benytte et homogent utvalg og rekruttert informanter ved hjelp av snøballmetoden. Metoden innebærer rekruttering gjennom en nettverksbasert tilnærming, der enkeltpersoner blir spurt om å anbefale potensielle kandidater fra samme miljø, som kan kontaktes for å delta i intervjuer (Oppen et al., 2020). I vårt tilfelle konsulterte vi med veileder, som velvillig delte informasjon om sine kontaktpersoner med lederroller i banksektoren. Veileder hadde selv i 2019 gjennomført intervjuer med ressurser fra bankbransjen og kunne dermed dele en oversikt over kontakter som deltok i den tidligere undersøkelsen. Oppen et al. (2020) argumenterer for at fordelene med snøballmetoden er at informantene har god kjennskap til individer som kan være relevante å kontakte. Vi henvendte oss til en rekke banksjefer og presenterte caset, noe som resulterte i en oversikt over autoriserte finansrådgivere som oppfylte våre kriterier og som var villig til å delta i undersøkelsen. Vi benyttet denne oversikten til å kontakte aktuelle kandidater tilknyttet fem ulike banker. Dialogen underveis var god og gjorde oss trygg i intervjusituasjonen. Finansrådgiverne ble kontaktet direkte over

e-post, der informasjonsskriv og samtykke til intervju ble sendt ut. Enkelte fra kontaktlisten hadde likevel ikke anledning til å delta på intervju, men da benyttet vi deres kunnskap til å komme i kontakt med alternative informanter som oppfylte utvalgskriteriene.

Hvor mange informanter en studie bør benytte seg av vil variere ut fra forskningens hensikt (Easterby-Smith et al., 2018). Ifølge Johannessen et al. (2016) vil det ikke være en øvre eller nedre grense, men i mindre prosjekter eller pilotprosjekter er ti til femten informanter vanlig. Det blir også poengtert at det er viktigere med et relevant utvalg fremfor mange informanter (Johannessen et al., 2016). Vi gjennomførte tolv intervjuer og la til grunn at størrelsesutvalget ville danne et troverdig resultat. Til tross for at vi har forsøkt å rekruttere informanter med ulik kompetanse, geografisk tilhørighet og ansvarsområde kan vi imidlertid ikke ta for gitt at utvalget er representativt for bransjen. Derfor må vi være observante på at et skjevt utvalg kan redusere datamaterialets validitet og reliabilitet. Tabell 4 presenterer informantenes ansiennitet i stillingen og bankbransjen, ansvarsområdet med eventuelt utvidet ansvar, i tillegg til hvordan intervjuene ble gjennomført.

STILLING (ÅR)	BRANSJE (ÅR)	ANSVARSMRÅDE	INTERVJUFORM
5	15	Lån, forsikring og annet utvidet ansvar.	Fysisk møte
2	3	Lån, forsikring og annet utvidet ansvar.	Fysisk møte
3	40	Lån og forsikring	Fysisk møte
18	25	Lån, forsikring og annet utvidet ansvar.	Digitalt (Microsoft Teams)
11	13	Lån, forsikring og annet utvidet ansvar.	Digitalt (Microsoft Teams)
5	13	Lån, forsikring og annet utvidet ansvar.	Digitalt (Google Meet)
3	17	Lån, forsikring og annet utvidet ansvar.	Digitalt (Google Meet)
5	6	Lån og forsikring	Digitalt (Microsoft Teams)
16	16	Lån og forsikring	Digitalt (Google Meet)
3	10	Lån og forsikring	Digitalt (Google Meet)
25	40	Lån, forsikring og annet utvidet ansvar.	Fysisk møte
3	7	Lån, forsikring og annet utvidet ansvar.	Fysisk møte

Tabell 4: Utvalgets erfaring og ansvar

3.6 Datainnsamling

Intervjuene ble utført ved personlig oppmøte og gjennom remote interviewing, da vi ønsket et utvalg med ulik geografisk tilhørighet. *Remote interviewing* blir beskrevet som intervjuer som gjennomføres digitalt eller via en telefonsamtale (Easterby-Smith et al., 2018).

For å optimalisere tidsbruken til finansrådgiverne gjennomførte vi intervjuene enten i virksomhetens lokaler eller via de digitale kommunikasjonsverktøyene Google Meet og Microsoft Teams. Fordelen med denne metoden er at det gir både forskere og intervjuobjektet større fleksibilitet ved at intervjuet kan gjennomføres hvor som helst (Easterby-Smith et al., 2018). På en annen side kan slike intervjuer mangle kontekst, dybde og muligheten til å analysere kroppsspråk (Easterby-Smith et al., 2018). Kvaliteten på dybdeintervjuet hviler på opparbeidet tillit mellom informant og forsker (Tjora, 2021). Det var tydelig for oss at informantene var komfortable med både digitale og fysiske møter, og vi opplevde begrenset forskjell i svarene basert på hvilken metode som ble benyttet.

3.6.1 Intervjuprosessen

Intervjuene ble gjennomført enten fysisk eller digitalt med minst én av forskerne til stede. Fem av intervjuene ble gjennomført ved fysiske møter, mens syv ble gjennomført digitalt. Vi opplevde ingen tekniske utfordringer ved utførelsen av digitale intervjuer. For å verifisere at intervjuguiden var tilstrekkelig utformet og ga oss informasjonen vi var ute etter, startet vi med tre intervjuer. Med bakgrunn i disse intervjuene var vi tilfreds med intervjuguiden, men enkelte justeringer ble utført. Justeringene bestod hovedsakelig av omformulering av spørsmål og hadde ikke betydning for de tre intervjuene som allerede var avholdt. Samtlige intervjuer ble foretatt i en tidsperiode på fire uker.

Intervjuene startet med en kort introduksjon til fenomenet som skulle undersøkes og forskes på (Clark et al., 2021). Videre forsikret vi oss om at informantene hadde lest og forstått informasjonsskrivet (vedlegg 3) og åpnet opp for å svare på spørsmål dersom noe var uklart. Informantene ble informert om at diktafon ville bli benyttet under intervjuene, både gjennom informasjonsskrivet og muntlig ved intervjuets start. Det ble også opplyst om at hensikten med diktafon kun var for detaljert transkribering i etterkant og at opptakene ville bli slettet. Samtlige informanter ga samtykke, og lydopptakene ble lagret i samsvar med retningslinjene som Høgskolen i Innlandet og SIKT har for sikker lagring (vedlegg 2). Informantene ble gjort

oppmerksom på at deltakelsen var frivillig og at de kunne trekke seg fra undersøkelsen uten videre konsekvenser.

Vi benyttet oss av et semistrukturert dybdeintervju hvor spørsmålene ble stilt åpent for å få detaljerte svar fra informantene (Kvale & Brinkmann, 2015). Det var ønskelig med en flytende samtale uten å være for fastlåst til intervjuguiden slik at informantene kunne delte så ærlige svar som mulig. Intervjuguiden ble ikke fulgt sekvensielt fra start til slutt, men trukket frem i de tilfeller informantene ikke besvarte spørsmål indirekte gjennom andre stilte spørsmål (Clark et al., 2021). Ferdig formulerte spørsmål ble benyttet for å sikre oss at intervjuobjektet besvarte de essensielle spørsmålene, men dersom spørsmål allerede var besvart, unnlot vi å presentere spørsmålene direkte. Etter hvert som økt erfaringer ved gjennomførelse av intervjuer ble etablert, utviklet hele prosessen seg til å bli mer komfortabel og frigjort, noe som gjorde det enklere å skape en engasjerende samtale (Tjora, 2021). Ved å vekse mellom fullstendig formulerte oppstartsspørsmål på hvert av temaene for deretter gå over til mer uformelt oppfølgingsspørsmål, blir det dannet en god flyt og interaksjon mellom intervjuer og informant (Tjora, 2021). På denne måten fikk vi høre utdypende versjoner om hvilke erfaringer og perspektiver informantene hadde vedrørende digitalisering og holdning til endring.

Totalt ble det gjennomført tolv intervjuer som ble likt fordelt mellom forskerne i denne avhandlingen, men alle resultatene ble gjennomgått av begge forskerne. Avslutningsvis fikk informantene mulighet til å tillegge eller avklare noe som kunne oppleves uklart. I tillegg fikk de tilbud om å få tilgang til avhandlingen ved endt sensur, noe de aller fleste var interessert i. Intervjuobjektene ble gjort kjent med at hvert intervju hadde en estimert varighet på én time. Varigheten på intervjuene overholdt stort sett oppsatt tid, med en gjennomsnittstid på 56 minutter, hvor det korteste intervjuet var 34 minutter og det lengste varte opp mot 70 minutter. Lydopptakene ble fortløpende transkribert etter at intervjuene ble ferdigstilt. Alle lydopptakene holdt god kvalitet slik at spørsmål og svar kom tydelig frem. Det tok oppunder fem uker fra det første intervjuet ble gjennomført til det siste lydopptaket hadde blitt transkribert. Dermed var datasettet klar for å bli analysert.

3.7 Forskningsetikk

Etikk blir ifølge Øverenget (2015) forklart som læren om rett og galt, og handler om hvordan mennesker kan samhandle seg imellom, i tillegg til å påse hvordan man skal behandle hverandre. Et annet ord innenfor etikk er moral og dekker de samme begrepene, men ser i tillegg på den mellommenneskelige karakter og kultur (Øverenget, 2015). De fundamentale moralnormene for vitenskapelig praksis utgjør kjernen i forskningsetikk (Ringdal, 2018). Både etiske og juridiske retningslinjer er noe alle forskere må ta hensyn til da de er vesentlige for å sikre at forskningsprosjekter beskytter deltakere og forskningsmiljøet (Easterby-Smith et al., 2018). Det er nødvendig å etterstrebe de etiske prinsippene utarbeidet av den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) når man gjennomfører en forskningsundersøkelse (Tjora, 2021). Det er særlig tre hensyn som må legges til grunn, ifølge NESH. Disse tre hensynene er: 1) intervjuobjektens rett til selvbestemmelse og autonomi, 2) plikt til å respektere intervjuobjektens privatliv, og 3) forskernes ansvar for å unngå skade (Johannessen et al., 2016). Forskningsprosjektet ble meldt inn til SIKT sammen med intervjuguide og informasjonsskriv. Det ble tatt i bruk SIKT sin mal for å utarbeide informasjonsskriv i tråd med deres retningslinjer og fremgangsmåten ble notert i søknadsskjemaet til SIKT. Forskningsprosjektet og fremgangsmåten ble godkjent og informantene signerte et samtykkeskjema før intervjuene ble gjennomført.

Det fremkommer en etisk bekymring ved innhenting av datamateriale og gjennomføring av analyse ved en kvalitativ forskningsmetode (Clark et al., 2021). Årsaken skyldes at det vil kunne oppstå en viss form for relasjon mellom forskerne og de som undersøkes, noe som kan påvirke resultatene (Clark et al., 2021). Informantene i denne undersøkelsen ble valgt ut basert på en kriteriebasert utvelgelsesstrategi, og det var ingen relasjoner mellom deltakerne og oss som forskere på forhånd. Det er viktig å legge til grunn at informantens innflytelse kan påvirke studien, da virkeligheten er formet av sosiale faktorer (Clark et al., 2021). Studien har fokusert på å bevare anonymiteten til informantene i tråd med avtaler som ble inngått. Siden vi har anvendt en kvalitativ metode og gjennomført dybdeintervju som grunnlag for datainnsamling, var det nødvendig å samle inn enkelte personopplysninger. Personopplysninger som ble innhentet var navn, stillingstittel og mailadresse. Kunnskapen informantene delte ble behandlet på en respektabel måte for å hindre at deres posisjoner eller arbeidsgiver ble fremlagt i avhandlingen. Diktafon ble benyttet under intervjuene og lydfilene ble lagret på egen ekstern enhet adskilt fra omverden. Personopplysninger ble ikke tatt med i

transkriberingen, og i tilfeller der sensitiv informasjon ble adressert direkte eller indirekte, ble det anonymisert i transkripsjonen. Det er viktig for forskere å opptre etisk forsvarlig, samt imøtekomme de avtalte retningslinjene overfor informantene og deres anonymitet (Clark et al., 2021).

4. Dataanalyse

Vi har benyttet et fenomenologisk forskningsdesign med dybdeintervju som metode for datainnsamling, noe som resulterte i en stor mengde transkribert data. For å analysere all rådataen kreves det først at alt materiale blir organisert (Easterby-Smith et al., 2018). Det er vanlig å analysere meningsinnholdet av intervjuene i fenomenologisk metode og forskerne er opptatt av å forstå den bakenforliggende meningen til individenes opplevelser (Johannessen et al., 2016). Datamaterialet i denne studien består av lydfiler transkribert til tekst og analysen vil fokusere på teksten som er transkribert fremfor lydfilene. Ettersom datamaterialet vårt består av en stor mengde data er det hensiktsmessig å starte analysearbeidet med å redusere datamengden (Johannessen et al., 2016). Dette ble gjennomført ved at ufullstendige setninger og unødvendige fyllord ble fjernet fra dokumentene. Som et resultat av at vi ønsket en løs samtale med informantene ble det også snakket om tema som ikke er knyttet til studien, dette ble fjernet fra datamaterialet da det ikke var relevant for videre analyse. Dersom informanten tok lengre pauser i besvarelsene eller benyttet ord som indikerer usikkerhet, valgte vi å beholde det i datamaterialet, da dette kunne bli nyttig for analysen med tanke på at informanten ikke hadde et klart og tydelig svar.

4.1 Fenomenologisk analyse

Det er ulike måter for analyse og tolkning av innsamlet data, og hvilken metode som benyttes avhenger av studiens forskningsmetode og design (Johannessen et al., 2016). Ettersom vi har benyttet et fenomenologisk forskningsdesign har vi valgt å ta utgangspunkt i en fenomenologisk analyse hvor meningsinnholdet blir analysert (Johannessen et al., 2016). En slik analyse består, i følge Malterud (2011), av fire faser: (1) helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold, (2) koder, kategorier og begreper, (3) kondensering, og (4) sammenfatning.

4.1.1 Helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold

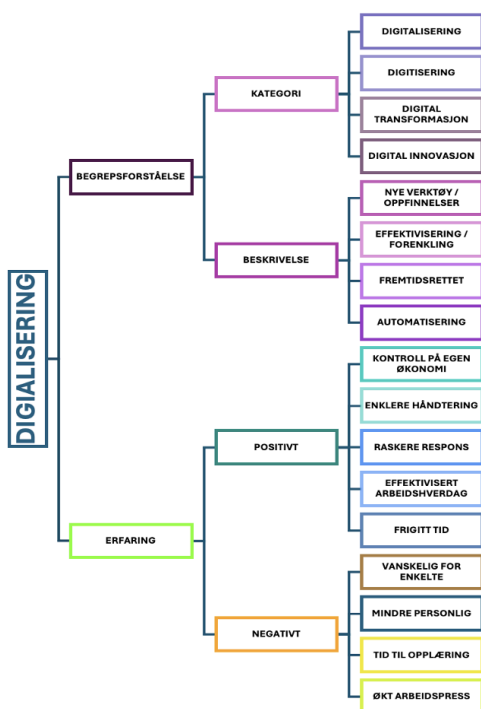
I denne fasen av dataanalysen ble alt materialet lest gjennom av begge forskerne med formål om å bli kjent med materialet og danne seg et helhetsinntrykk (Johannessen et al., 2016). Ved gjennomgang av materialet ble hovedtema og bemerkninger notert ned, uten å gå mer i dybden. Under intervjuene ble det notert ned stikkord knyttet til kroppsspråk og andre visuelle aspekter som ble gått gjennom i denne fasen. Arbeidet i denne fasen ga oss den første forståelsen for materialet, men tolkningene ble sett på som et utgangspunkt – ikke en fasit (Johannessen et al., 2016). For å samle alt datamateriale plasserte vi det transkriberte materialet i et dokument sortert etter informanter, spørsmål og tema. Dette ga et godt utgangspunkt for videre analysearbeid.

4.1.2 Koder, kategorier og begreper

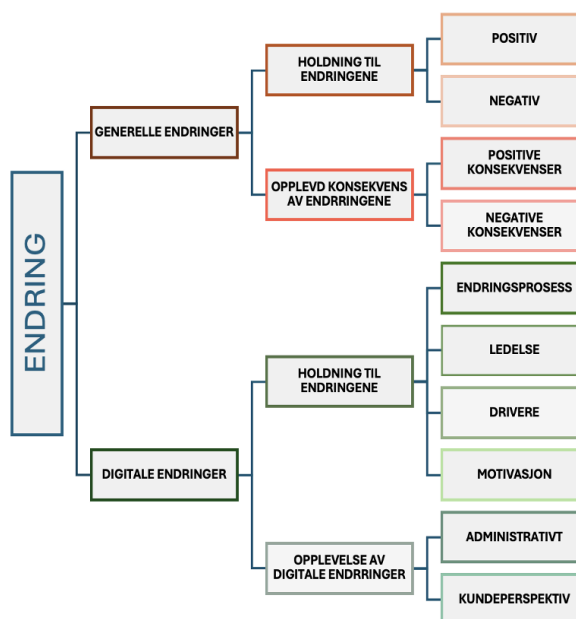
Dataanalysens andre fase består i å kartlegge meningsbærende elementer i datamaterialet med utforming av koder, begreper og kategorier, og forskerne skiller ut informasjon som er relevant for problemstillingen (Johannessen et al., 2016). Dersom man er nøye og bruker tid på kodingen vil man avdekke og organisere meningsfulle utsagn, og redusere datamengden slik at analysearbeidet blir enklere (Johannessen et al., 2016). Datamaterialet ble på nytt gjennomgått da på en mer systematisk måte hvor vi identifiserte informasjon og elementer som ga kunnskap om de hovedtemaene vi ønsket å undersøke (Johannessen et al., 2020). Alt materialet ble kodet flere ganger for å sikre at viktig informasjon ikke ble oversett (Johannessen et al., 2016). Vi startet med å kode analysedokumentene ved å notere stikkord i marginen og markere ord, setninger, utsagn, avsnitt eller fraser (Tjora, 2021). Etter hvert som vi arbeidet oss gjennom dokumentet fikk vi opparbeidet flere koder som ble benyttet gjennom hele prosessen. I første omgang var de benyttede kodene knyttet opp mot empirien og ble ikke utviklet med tanke på teori, for å unngå at nyttige ytringer fra informantene ble oversett (Tjora, 2021). Etter at alt materialet var kodet ut fra empirien begynte vi på nytt i dokumentet hvor vi anvendte koder knyttet opp mot teoretiske begrep og rammeverk (Tjora, 2021). Hensikten med dette var å koble de empiriske kodene opp mot de relevante teoriene vi benyttet i undersøkelsen for å kunne besvare studiens problemstilling. Etter hvert som analyse og fortolkningsarbeidet ble gjennomført, beveget vi oss fra beskrivende koder til mer tolkende koder (Johannessen et al., 2016).

4.1.3 Kondensering

Dataanalysens neste fase tar utgangspunkt i den foregående kodingen og har til hensikt å abstrahere meningsinnholdet i de eksisterende kodene (Johannessen et al., 2016). Her strukturerte vi de kodede elementene ved å flytte dem fra dokumentet og inn i egne tabeller, som illustrert i figurene nedenfor. Dette arbeidet gjorde at de meningsbærende elementene ble konkretisert, i tillegg til at datamaterialet blir betydelig redusert (Johannessen et al., 2016). De kodede elementene som ble hentet ut fra datamaterialet ble kortet ned dersom det var mulig for å konkretisere setninger og enklere sammenfatte meningsinnhold fra teksten. Etter at alt materialet var flyttet over i egne tabeller ble det gjennomgått på nytt og sortert ut fra fargekoder. På denne måten ble det enklere å oppdage koder som hang sammen og dermed kunne vi redusere antall koder i materialet. Det ble opprettet hovedkoder med hovedtema, samt tilhørende underkoder (Johannessen et al., 2016). Det nye og konkretiserte meningsinnholdet med mer spesifiserte koder ga et godt utgangspunkt for å produsere en sammenfattet tekst (Johannessen et al., 2016).



Figur 2: Koder til digitalisering



Figur 3: Koder til endring

4.1.4 Sammenfatning

Den siste fasen er sammenfatning eller rekontekstualisering av datamaterialet, som innebærer å benytte det bearbejdede datamaterialet til å utforme nye beskrivelser (Johannessen et al.,

2016). En viktig del av denne fasen er å vurdere at den sammenfattende beskrivelsen er i tråd med det opplevde inntrykket fra det originale datamaterialet fra undersøkelsen (Johannessen et al., 2016). Materialet har vært bearbeidet i en lengre periode og ny kunnskap kan ha dukket opp siden prosessens start, noe som kan resultere i endring av koder (Johannessen et al., 2016). Gjennom dette arbeidet ble flere koder endret, fjernet og nye ble laget. Vi oppdaget også at det var benyttet feil kode på enkelte elementer, som resulterte i at meningsinnholdet ikke kom tydelig frem. Resultatet for vår dataanalyse blir lagt frem og drøftet i kapittel 5 *Presentasjon av funn* og kapittel 6 *Diskusjon*.

4.2 Vurderingskriterier

Innenfor kvalitative studier er det som regel begrepene reliabilitet, validitet og generaliserbarhet som blir benyttet som vurderingskriterier for studiens kvalitet (Tjora, 2021). Ifølge Kvale og Brinkmann (2015) blir det innen samfunnsvitenskapen benyttet begreper som objektivitet, reliabilitet, validitet og generaliserbarhet når studiens troverdighet og overførbarhet diskuteres. Ved å vurdere studiens gyldighet og pålitelighet forholder forskerne seg kritisk til datamaterialet som er innsamlet (Jacobsen, 2015). Videre i dette delkapittelet vil vi benytte reliabilitet, validitet og generaliserbarhet for å drøfte forskningens kvalitet.

4.2.1 Reliabilitet

Undersøkelsens reliabilitet, eller pålitelighet, knyttes til hvilke data som benyttes, hvordan denne dataen er samlet inn og videre hvordan den er bearbeidet (Johannessen et al., 2016). Resultatet kan bli påvirket av undersøkelsesopplegget, analysen og datainnsamlingen, dermed bør vi spørre oss om det er ulike trekk ved undersøkelsen som har påvirket resultatet (Jacobsen, 2015). Ifølge Tjora (2021) vil undersøkelsens reliabilitet bli styrket av relevante koblinger mellom empiri, teori og analyse. I denne studien har vi forsøkt å styrke reliabiliteten ved å forholde oss kritisk til dataenes kvalitet (Jacobsen, 2015). Likevel har vi ikke kunnet være for streng med dataens kvalitet da denne studien er basert på finansrådgivernes egne holdninger og synspunkt. Vi har derfor tatt i betraktning alle erfaringene som er formidlet selv om ikke alt passer inn i undersøkelsens teoretiske grunnlag, med hensyn til undersøkelsens reliabilitet.

Vi har som nevnt benyttet dybdeintervjuer som datainnsamlingsmetode, noe som kan påvirke undersøkelsens resultat. Jacobsen et al. (2015) trakk blant annet frem intervjueffekten hvor

den som blir intervjuet påvirkes av intervjueren. Studiens resultat kan reflektere hvordan intervjueren opptrådte, var kledd og brukte kroppsspråket (Jacobsen, 2015). Dette kan spesielt inntreffe dersom to intervjuere er stede, da de kan gi ulike stimuli (Jacobsen, 2015). Under dybdeintervjuene var vi bare en intervjuer, noe vi mener har en positiv effekt på datainnsamlingen ved at samtalen hadde grunnlag til å bli mer avslappet og trygg. På en annen side har begge intervjuerne lite erfaring, som igjen kan bidra til en nervøs stemning og lavere kvalitet på resultatet. På bakgrunn av begrenset erfaring kan også nyttig informasjon og viktige oppfølgingsspørsmål være oversett. Vi forsøkte å forhindre dette ved at alle informantene fikk muligheten til å utdype eller legge til informasjon ved intervjuets slutt. I etterkant ble også datamaterialet nøye gjennomgått og diskutert flere ganger for å sikre at meningsinnholdet ble korrekt forstått. Videre har vi forsøkt å styrke reliabiliteten ved detaljert beskrivelse og framstilling av forskningsprosessen (Johannessen et al., 2016).

4.2.2 Validitet

Innenfor kvalitativ metode dreier validitet seg om hvorvidt fremgangsmåten og resultatet gjenspeiler studiets formål og representerer virkeligheten (Johannessen et al., 2016). Videre forklarer forfatterne at validitet blir delt opp i intern og ekstern validitet. Intern validitet ser på hvilken grad forskningsfunnene er troverdige og fokuserer på viktigheten med grundig kartlegging av informanter og strukturerte dybdeintervjuer (Clark et al., 2021). Hensikten er å belyse om studiens funn samsvarer med virkeligheten og om målingene innhenter de tiltenkte aspektene (Clark et al., 2021). For å styrke troverdigheten til den interne validiteten ble det utarbeidet en forskningsprotokoll for å styrke datainnsamlingsprosessen, som omhandlet deltaker rekruttering, informasjon rundt samtykke og intervjuguide. For å ytterligere bygge troverdighet ble det lagt til grunn en utvalgsstrategi for å sikre bred representasjon av informanter. For å unngå potensiell skjevhet i utvalget, ble det utarbeidet fem kriterier som måtte oppfylles for å kunne delta i studien. Clark et al. (2021) peker på viktigheten ved å erkjenne at en utvalgsstrategi ikke er feilfri og kan resultere i et utvalg som har utfordringer med å bli ansett som fullt representativt. Informasjons- og samtykkebrev ble utarbeidet og distribuert til involverte parter. Dokumentet beskrev forskningens mål, forskernes rolle i studien, rettigheter rundt deltakelse og beskrivelse rundt informantenes konfidensialitet for å beskytte deres identitet. Til slutt ble informasjon gjennomgått før hvert enkelt dybdeintervju og det ble gitt mulighet for tilbakemelding etter utført intervju, som et skritt for å sikre den

interne validiteten. Alle tiltakene var med på å sikre avhandlingens pålitelighet og troverdighet til funnene.

4.2.3 Overførbarhet

Ekstern validitet eller overførbarhet blir definert som “i hvilken grad funnene i en kvalitativ studie kan generaliseres eller overføres til andre situasjoner” (Clark et al., 2021, s. 41). Generalisering er ikke et mål, gitt mengden antall informanter som deltok i studien (Clark et al., 2021). I stedet ble konseptet om overførbarhet omfavnet, med forståelse for at en kvalitativ metode kan bidra til et bedre kunnskapsgrunnlag innenfor fenomenet som undersøkes, samtidig som den trekker inn nyanser og oppfatninger til de individuelle deltakerne. Å gjenskape forskningen, gitt de samme forskerne, prosedyrene, kontekst og deltakerne vil gi resultater som påvirkes av de særegne konseptuelle elementene (Clark et al., 2021). Clark et al. (2021) hevder at det er avgjørende å anerkjenne den ufravelige koblingen mellom forskningsresultater og kontekst. Studiens fokus er å belyse faktorer som fører til digitale endringer og hvordan finansrådgiverne blir påvirket av digitaliseringen. Anvendelsen av studiens funn kan utvides til andre virksomheter som gjennomgår digitale endringer der det vil være aktuelt å kartlegge hvordan endringer påvirker de involverte parter, samt hvilke drivere som fremmer utviklingen.

5. Presentasjon av funn

I dette kapitlet presenterer vi funn fra datainnsamlingen. Informantene har blitt tildelt koder for å tilsløre deres identitet og presenteres som “informant 1” opp til “informant 12”. Fra analysen av datamateriale er det tre temaer som vil bli undersøkt videre i denne avhandlingen. Resultatene blir gjort rede for i hvert sitt delkapittel. Først vil vi presentere informantenes forståelse av begrepet digitalisering og analysere dataen for å belyse årsaker som fører til digitalisering. Videre vil informantenes tanker og erfaringer rundt temaet digitalisering innenfor banksektoren bli presentert, før vi avslutningsvis analyserer informantenes refleksjoner om holdning til endring. Underveis i kapitlet vil relevante sitater fra informantene presenteres.

5.1 Begrepsforståelse

Digitalisering er et komplekst begrep som berører samfunnet og virksomheter i ulik grad. Norge er blant de landene i EU/EØS som er ledende innen digitalisering (Kommunal- og distriktsdepartementet, 2021). Likevel opplever vi at det kan være utfordrende å gi en tydelig definisjon på hva digitalisering er og hvilke faktorer som bidrar til digitalisering, derfor ønsket vi å avklare informantenes forståelse av begrepet. Særskilt kompetanse om digitalisering var ikke et utvalgs-kriterium, men det var en viss forventning om at det eksisterte en forståelse om hva begrepet innebar. I denne avhandlingen har vi lagt til grunn definisjonene og rammeverket til Osmundsen et al. (2018) om digitisering, digitalisering, digitale innovasjoner og digital transformasjon. Videre kommer vi til å analysere datamaterialet opp mot de teoretiske rammeverkene som foreligger.

INFORMANT	DIGITISERING	DIGITALISERING	DIGITAL INNOVASJON	DIGITAL TRANSFORMASJON
Informant 1		X	X	
Informant 2		X		
Informant 3	X			
Informant 4		X		
Informant 5	X			
Informant 6		X		
Informant 7	X			X
Informant 8		X		X
Informant 9	X	X		
Informant 10			X	
Informant 11	X			
Informant 12		X	X	X

Tabell 5: Informantenes forståelse av digitalisering

Med bakgrunn i informantenes forståelse av digitalisering har vi plassert tolkningene inn under de fire begrepene. Tabell 5 forteller oss at informantene tolker digitalisering ulikt, der fem av tolv i all hovedsak forstår digitalisering som digitisering. Videre ser vi at syv av tolv informanter trekker paralleller mot Osmundsen et al. (2018) definisjon av digitalisering. Fem

av tolv opplever at fenomenet hører hjemme i en utvidet definisjon, som for eksempel informant 7 opplever begrepet som digitisering og digital transformasjon. En informant opplever at digitalisering har likhetstrekk med tre av definisjonene i Osmundsen et al. (2018) sitt rammeverk.

Funnene indikerer at over halvparten av informantene forklarer digitalisering som en effektivisering av ressurser. Informant 6 beskrev digitalisering slik: *“At man forenkler og egentlig bruker ressursene på en mer fornuftig måte”*, og er tilnærmet lik andre informanters oppfattelse av begrepet. Dataene fra informantene samsvarer med Osmundsen et al. (2018) definisjon av digitalisering, der digital teknologi blir tatt i bruk for å kunne endre eksisterende sosiotekniske strukturer. Enkelte av informantene tolker digitalisering i retning begrepet digitisering og presiserer at man går fra et analogt til et digitalt format. Osmundsen et al. (2018) definerer digitisering som en teknisk prosess som konverterer komponenter og data fra fysisk eller et analogt format til et digitalt format. For eksempel forklarte informant 5 følgende: *“I istedenfor at mennesker gjør manuelle oppgaver så er det datamaskiner eller roboter som gjør det.”*. Tre av tolv informanter beveget seg i retning av en digital transformasjon da digitalisering ble tolket. Eksempelvis så hevdet informant 12 følgende om digitalisering:

“Man finner stadig nye og effektive løsninger på utfordringer samtidig som man når ut til flere personer og man slipper mange ledd i prosessen. Mange oppgaver løses raskt og man sparer tid på all mulig postgang, som er miljøvennlig, og unødvendig kommunikasjon. Digitalisering medfører også lagring av data og blir blant annet brukt til å foreta analyser for selskapene i sin jakt på økt profitt.”

- Informant 12

Digitalisering blir av flere informanter trukket frem som en forenkling eller effektivisering av en tilstand, som igjen resulterer i at menneskelige ressurser får frigjort kapasitet til andre arbeidsoppgaver. Videre ble informantenes holdning til digitalisering kartlagt, hvor det var konsensus om at digitalisering er positivt for alle involverte parter. *“Det gjør jo livet enklere for de aller fleste”*, påpekte informant 3. Informant 7 forklarte *“Det gjør jo at man slipper å bruke masse tid på ting som man egentlig ikke trenger å bruke så mye tid på”*. Selv om

samtliges i denne undersøkelsen er positive til den digitale utviklingen, ble det poengtert at endringene ikke nødvendigvis blir tolket positivt for alle grupper i samfunnet. Informant 3 og 11 forklarte blant annet dette med følgende sitat;

“Det gjør jo livet enklere for de aller fleste, og litt vanskeligere for noen [...]. Men så gjør det jo livet vanskeligere for noen av kundene våre, som ikke får det til. Og det er jo et problem. [...] For eksempel enkelte eldre sliter.”

- Informant 3

“Jeg ser på det som veldig positivt. Men det er en jobb å gjøre for å få folk flere og flere over. For vi kan ikke gjøre alt for kundene, de må bli med over på det digitale de også. Så har vi faste kunder som vi hjelper hele året, fordi de ikke klarer det digitale.”

- Informant 11

Kortfattet oppsummering

Begrepsforståelsen varierer mellom de ulike informantene, der enkelte tolker digitalisering i retning digitisering, mens andre ser på det som en digital innovasjon eller transformasjon. Likevel trekker majoriteten paralleller mot Osmundsen et al. (2018) sin definisjon av digitalisering og forklarer digitalisering som en transformasjon av manuelle oppgaver til å bli automatisert. Vi ser også en konsensus fra datamaterialet at digitalisering er positivt, men likevel ble det adressert at ikke alle i samfunnet vil klare å delta i den digitale tiden vi lever i. Til tross for ulik forståelse for begrepet ser vi likevel at de fleste har innsikt i hva digitalisering dreier seg om.

5.2 Digitalisering

Gjennom de siste tiårene har det forekommet betydelige endringer innen digitalisering, som har inntruffet både i banksektoren så vel som samfunnet ellers. Dette er noe flere av informantene trekker frem i sine intervjuer, da de ble spurt om hvordan digitalisering oppleves generelt i samfunnet. Informant 1 poengterte at det har vært en positiv utvikling som gjør at hverdagen har blitt enklere; *“Jo mer automatisert det blir, jo bedre er det for min del. En enklere hverdag. Slipper å ta høyde for alt man må huske på i en ellers travel*

hverdag”. Dette samsvarer med informant 3, som forklarer at man kan gjøre det aller meste selv og ikke være avhengig av andre:

“Vi er jo vant til at vi kan gjøre alt mulig selv. Jeg opplever det som noe som gjør livet enkelt for meg. At jeg kan booke inn en frisørtid, jeg kan bestille en resept hos legen, alt mulig kan du ordne selv. Sånn sett så vil jeg si at for min del så er det jo positivt og greit. Jeg tror på samfunnsmessig nivå så ligger vi godt an her i Norge.”

- Informant 3

En av informantene opplevde at banker står overfor et veiskille når det gjelder hvilken tilnærming virksomheten skal ha overfor sine kunder. I dag foregår kommunikasjonen mellom bankene og dere kunder via mailkorrespondanse eller chatboter, og felles informasjon blir delt via bankens kanaler. En annen informant forklarte at tidligere var det primært fysiske møter med kunder, dersom det var behov for rådgiving eller kommunikasjon. Informant 5 utdypet en viss fare for at en digital kommunikasjonsstrategi kan medføre at banker ekskluderer kunder som ikke klarer å delta i den digitale overgangen. Dette synet ble delt av flere informanter:

“[Anonymisert bank], vil jo at vi skal være digitale, men vi skal jo være en relasjonsbank. Vi har jo [anonymisert bank], som datterselskap, som er en mer digital bank og jeg ser jo at det er nok den retningen vi kommer til å gå. Banken må ta et standpunkt på hvilken bank de skal være – relasjonsbank eller om kundene skal klare seg selv.”

- Informant 5

“Det er ikke ofte det kommer inn en kunde som skal ha et møte, det er mye mer digitale møter. Hvis vi sier etter pandemien. Før var det mye mer. Nå har det blitt mye mindre fysiske møter.”

- Informant 11

“[Anonymisert bank] er den digitale mobilbanken for de som ønsker å håndtere alt selv på mobilen. [anonymisert bank] velger dermed å ekskludere en rekke kunder”.

- Informant 5

I løpet av de siste tiårene har det vært nødvendig å benytte seg av en kodebrikke for å legitimere seg på internett, mens i dag gjøres dette ved bruk av en mobilapp: *“For eksempel snakke med legen min på nett i en ellers travel hverdag. Innlogginger skjer trygt via mobilbankID istedenfor kodebrikke”* (Informant 2). Informant 12 nevnte at samfunnet blir stadig mer digitalisert, noe som kan skyldes kostnadspress og konkurranse. Videre poengterte informant 11 at det ikke er et alternativ å stoppe utviklingen som forekommer, noe ingen får utbytte av. *“Jeg synes det er veldig positivt. Alternativet er at det stopper utviklingen, det er ikke noen tjent med. Da henger vi etter”* (informant 11).

“Med stadig ny teknologi blir det stadig mer digitalisert i samfunnet. Det er nok fokus fra alle aktører, både offentlige og private, om å få digitalisert mye av arbeidet for å spare kostnader. Dersom man ikke har fokus på dette vil man bli forbigått av konkurrenter og fort bli utdatert slik at man tvinges til å holde følge i den teknologiske verden”.

- Informant 12

Økt fokus på digitalisering og ulempen med å havne bak andre virksomheter i bransjen er med på å drive frem digitalisering av samfunnet, forklarer en av informantene. Bankene som våre informanter er medlem av tilbyr banktjenester via nettbank og mobilbank, noe flere av informantene trakk frem som essensielt. *“Vi ser jo at alle banker må til en viss grad henge seg på alt det digitale for å kunne være konkurransedyktige mot andre banker”* (informant 7). En annen informant opplevde at; *“Når jeg begynte i banken så jobbet de fleste med kunder, og nå er jo vi mer enn IT-bedrift med litt bank på siden”* (Informant 3). En tredje informant påpekte at banken ikke har hatt kontanter på flere år, da penger håndteres stort sett digitalt i dagens samfunn. Pengeoverføring kan i dag gjøres via en mobilApp ved bruk av Vipps, Apple Pay, Google Pay eller andre aktører.

“Vi har ikke hatt kontanter i banken ca. på 5 år. Alle disse gamle tingene er borte. Den tiden er forbi og det var mye arbeid med ting da, og lite å hente. Det var så mye manuelt. Jeg synes det er veldig positivt. For det letter hverdagen”.

- Informant 11

Statlige etater er sterke pådrivere når det kommer til å presentere nye digitale tjenester. Skatteetaten presenterte i 2022 en forenkling av skattemeldingen for næringsdrivende (Skatteetaten, 2022). Tidligere måtte virksomheter forholde seg til opp mot 60 forskjellige skjemaer og prioriterte store ressurser og mye tid på dette, nå er alt samlet i en næringsspesifikasjon (Skatteetaten, 2022). Forenkling av skattemelding for privatpersoner er også en tjeneste som har endret seg i nyere tid, kunder trenger ikke selv å innhente dette for å overlevere til en finansrådgiver. Informant 2 forklarte fordelene med at skattemeldingen i dag innhentes automatisk fra et offentlig gjeldsregister. Ved den digitale versjonen av skattemeldingen er det mindre sannsynlighet for menneskelige feil og kunder vil kunne få mer presise lånevilkår.

“Før måtte jeg legge inn hver eneste skattemelding, hvert eneste dokument fra gjeldsregister, alt måtte inn fysisk og eventuelt kredittkortgjeld. Nå er det en automatikk i dette her i et gjeldsregister. Før var det lett for at man gjerne glapp litt. For eksempel at man kanskje har overså et kredittkort, når du gjorde det selv”.

- Informant 2

I forbindelse med digitale disruptjoner indikerer vår data en tendens til at ledelsen presenterer nye arbeidsmetodikker eller verktøy på kort varsel, noe som ikke blir tatt spesielt godt imot hos finansrådgiverne. Digitale endringer som oppstår på kort varsel uten at det er godt forankret hos toppledelsen kan være en fallgrube for virksomheter (Kane et al., 2019). Informant 6 la frem at endringene ofte oppstår uten forvarsel, mens man andre ganger får god opplæring. *“I starten da jeg jobbet her ble slike endringer som gikk på digitalisering grundig varslet og kommunisert og forklart. Det gjør det ikke alltid så stor grad lenger [...]”*, ytret Informant 9. Utfordringer kan oppstå dersom ledere blir så blendet av ny teknologi og ønsker

utvikling av dagens systemer slik at de glemmer utgangspunktet som var å forbedre eksisterende forretning (Kane et al., 2019). Virksomheter kan ikke forvente at ansatte skal ta i bruk digitale nyvinninger som dannes for å skape konkurransefortrinn uten at ledelsen utstyrrer medlemmene mer verktøy som trengs for å lykkes (Kane et al., 2019). *“Endringer gjelder for oss ansatte også, som arbeidstaker. Hvis ikke du henger med i svingene og går glipp av et par nye ting i forbindelse med systemer og ikke kan det, så er du jo fort bakpå”* (Informant 3).

Kortfattet oppsummering

Studiens datamateriale viser felles enighet om at digital utvikling er positivt og at det forbedrer hverdagsproblematikken. Eksempelvis kan avtaler med finansinstitusjoner, legekontorer og frisørtimer utføres ved støtte fra digitale kanaler fremfor å være fysisk til stede. Videre indikerer våre data at banksektoren på lik linje med samfunnet har gjennomgått en digital transformasjon i moderne tid. Offentlige etater har presentert nye og digitale løsninger, hvor eksisterende tjenester har blitt fornyet med støtte fra teknologi. Dette eksemplifiseres ved at avtaler kan utføres digitalt der innlogging gjennomføres trygt ved bruk av bankID i en App fremfor kodebrikke eller møte opp fysisk. Videre trekkes det fram at økonomisk press fra virksomheters toppledelse og strategiske beslutninger er drivere som fremme digitalisering der alternativet er å stoppe utviklingen, noe ingen er tjent med. Til slutt viser dataene at eksterne konkurrenter blir ansett som en viktig årsak til digitalisering. Dersom virksomheter ikke deltar i den digitale utviklingen, vil konsekvensen resultere i å bli forbigått og utdatert fra den teknologiske verden.

5.2.1 Digitalisering i bank

For banksektoren er teknologi en stor og essensiell del av hverdagen, og flere informanter registrerer ikke all digitaliseringen som foregår i omgivelsene. De siste årene har det vært store endringer i sektoren hvor flere tjenester har blitt digitalisert. Samtidig er det felles enighet blant informantene i utsagn som *“[...] banken er fremoverlent på mye”* (Informant 2). *“Jeg synes det har gått rasende fort. Det er jo kommet for å bli. Det blir bare mer og mer digitalisering. Hvor det ender, det vet jeg ikke”* (Informant 11). Flere av informantene trekker frem ulike faktorer som har forårsaket digitale endringer i bransjen, og i litteraturen hevder Sbarcea (2019) at transformasjoner i finansnæringen blant annet skyldes tilpasninger til kunders krav og ønsker. Penger håndteres digitalt og derfor er det nødvendig å tilby

kundeflater som imøtekommer de nye behovene for betaling og oversikt over egen økonomi. Samtlige banker som informantene er medlem av tilbyr nettbank eller mobilbank, dette medfører at overføring av penger eller oversikt over saldo kan fremskaffes etter eget kundebehov. Tidligere var alternativene å enten sende en SMS, ringe til en kontofon eller kontakte banken direkte for å få oppgitt saldo. Informant 11 uttrykte disse endringene og uttalte:

“[...] da jeg begynte i bank så var det ikke noe som het mobilbank, men kun SMS [...] eller ringe inn. At man nå kan bruke telefonen har ført til store endringer der ting har blitt veldig forenklet for kundene.”

- Informant 11

Ifølge Forcadell et al. (2020) fører konkurranse og forskrifter fra nasjonale og internasjonale organisasjoner økt digitalisering for bankbransjen. På spørsmål om hvilke faktorer som påvirker bankens digitale endringer, pekte halvparten av informantene på at nasjonale og internasjonale konkurrenter tvinger bankene til digitale endringer: *“Jeg vil jo si at konkurransen har mye å si. Man vil jo ikke være den banken som ligger etter”*. (Informant 4). Heldigitalisering av bank er ikke et nytt fenomen i det norske markedet, hvor den første banken som kun tilbydde finansielle tjenester via digitale kanaler oppstod tidlig på 2000-tallet. Flere av informantene trekker frem denne innovative banken som en av årsakene til banktjenestene vi ser i dag.

“For eksempel var [anonymisert bank] tidlig ute med å være en heldigital nettbank. De tok det første steget med å skille seg ut og gjøre nettbank dagsaktuell. Bransjen måtte dermed tilpasse seg denne måten å jobbe på for å henge med i tiden.”

- Informant 5

Overgangen til å benytte digitale verktøy fører også med seg visse trusler. Mavlutova et al. (2021) hevdet at den teknologiske utviklingen som har forekommet de siste årene blant annet skyldes retningslinjer som myndighetene pålegger bransjen for å unngå svindel og forbedre rapporteringsrutinene til statlige etater. Flere av informantene påpekte at det stadig dukker

opp nye svindelmetoder, som en konsekvens av det digitale samfunnet vi lever i. Informant 1 belyste en selvopplevd hendelse rundt dette: *“Utfordringer gjennom at det blir automatisert, er at man kan jo på en måte fabrikkere lønnslipper [inntektsinformasjonen], noe jeg har opplevd”*. I tillegg nevnte flere informanter cyberkriminalitet som en ny sårbarhet for samfunnet. World Economic Forum (WEF) publiserte i 2019 en global risikorapport som hevdet at cyberangrep er en av de største truslene verden står overfor. Det er kun naturkatastrofer og uforutsette hendelser som blir kategorisert som større trusler (World Economic Forum, 2019). Informant 12 trakk frem:

“Ettersom man etterlater seg elektroniske spor er det selvsagt viktig at aktørene er profesjonelle og har gode sikkerhetsrutiner. Det fører også til at kunder må være varsom for å oppgi ID, f.eks bankid, siden digitalisering gjør det enklere for ID-tyver å misbruke din identitet for finansielle formål. [...] kjøp av finansielle produkter/tjenester digitalt vil innebære lagring av data slik at dersom man ikke har gode sikkerhetsrutiner så er det risiko for at data kommer på avveie. [...] Det dukker stadig frem kunder som blir lurt gjennom lenker via e-poster og sms'er hvor svindlere utgir seg for å være en aktør. Banker selv blir også forsøkt svindlet fra enkeltpersoner ved at man lager fiktive selskap og med tilhørende lønns/skattedata og søker lån med slik ‘inntjening’”.

- Informant 12

Myndighetene pålegger bankene å etterstrebe regulatoriske krav, som en konsekvens av den digitale utviklingen (Mavlutova et al., 2021). Slike reguleringer trekker noen av våre informanter frem blant faktorer som påvirker bransjens endringer: *“Vi skal sende et referat til kunder som er ganske omfattende [...]. Det er et eksempel på regulatoriske endringer som vi har tolket strengt opp”* (Informant 6). I tillegg opplever flere av informantene at endringer som resulterer i mindre rådgiving og mer administrativt arbeid fører med seg *“[...] mye arbeidspress og mange oppgaver [...]”* (Informant 6). Arbeidspresset har økt i takt med teknologien og kommer som en konsekvens av den digitale utviklingen i bransjen, noe samtlige informanter påpekte i løpet av intervjuprosessen. Arbeidsmengden skyldes, ifølge informantene, at de antatt enkle lånesøknadene blir håndtert av systemet, mens de mer omfattende søknadene blir tildelt saksbehandlerne. I tillegg har oppmerksomheten på

lånevolum og antall lånesaker som rådgiverne ferdigbehandler fått økt fokus. Informant 4 sitt perspektiv: *“Arbeidspresset har økt vesentlig de siste 5-10 årene enn tidligere. [...] Det er hele tiden et jag om å oppnå best mulig resultat”*.

I 2019 implementerte EU-direktivet “The Payment Services Directive”, også kjent som PSD2 (Thorhus et al., 2020). Direktivet medførte at tredjepartsaktører som Apple, Google og andre FinTech selskaper fikk mulighet til å bli opplysnings-og betalingsfullmektig (Thorhus et al., 2020). Litteraturen avdekket en økt bekymring hos norske banker om at PSD2 ville redusere bankenes funksjon mot å bli betalingsinfrastrukturer, og at nye globale virksomheter ville bli dominerende i næringen (Thorhus et al., 2020). En av informantene trakk frem at flere store eksterne konsern har fått fotfeste i bransjen. Det har resultert i at flere norske banker har inngått et samarbeid for å tilby konkurransedyktige alternative tjenester, som for eksempel Vipps.

“Andre store hendelser kan være utenlandske aktører, jeg ser folk som har betalingsløsninger, så er Vipps et resultat av Apple Pay osv. Da finner DNB og Sparebank 1 ut at de går sammen og lager løsninger. Så vi har noe å konkurrere med. At det kommer noen utenlandske aktører som har noen smarte løsninger, det er jo med å drive fram.”

- Informant 8

Dataene våre viser at Covid-19 pandemien har bidratt til å fremme digital utvikling de siste årene. Informant 3 forklarte at *“Covid-19 har jo påvirket oss veldig. Alle måtte lære seg å være på hjemmekontoret”*. Pandemien var noe flere av informantene nevnte i intervjuene som en direkte årsak til utvikling av digitale tjenester. Finansrådgivere som arbeidet under korona ble bedt om å ta med seg alle nødvendige arbeidsverktøy hjem for å opprettholde fysisk avstand. Den nye livssituasjonen gjorde at rådgiverne måtte omstille seg raskt for å håndtere den nye arbeidshverdagen. Det var svært begrenset med muligheter for å jobbe “remote” før koronapandemien, forklarer informant 4 og legger til:

“Jeg kan jo nevne min tidligere arbeidsgiver, [...]. Der fikk de laptopet for bare to år siden. [...] de oppdaget jo da under korona at det var et stort problem. Det var ikke mulig å ta med hjem en svær PC. Så da måtte de omstille seg.”

- Informant 4

Videre kommenterte informant 4 at Covid-19 pandemien førte til økt fokus hos banken for å innhente nye digitale verktøy. Rådgiverne hadde ingen annen mulighet enn å lære seg de nye kommunikasjonsmidlene så fort som mulig for å gjennomføre kunderådgeving. Informant 11 opplyste at digitale møter fungerte godt og kundemøter kunne avtales på kort tid. I tillegg ble det en besparelse for banken, fordi der man tidligere reiste til en annen by for å ta et kurs, ble nå gjennomført hjemmefra eller på arbeidsplassen. Zuo (2021) oppdaget at etter pandemien ble en del av hverdagen, begynte banker å investere mye kapital innenfor vitenskap og teknologiutvikling. Teams, som er en videokonferansetjeneste, var et av de digitale hjelpemidlene som ble brukt av rådgiverne, og utviklet seg raskt basert på behov under pandemien. Dataene våre viser at koronapandemien førte med seg et kunnskapsløft og økt samarbeid blant rådgiverne, så vel som økt bevisstgjøring rundt bruken og behovet for digitale endringer. Folk kjøpte og solgte boliger selv om det var pandemi, forklarte informant 3 og la til at flere begynte å spare mer penger, fordi det var begrenset med muligheter til å bruke penger på sosiale og andre hverdagsaktiviteter. Pandemien førte med seg økt kjøpekraft blant nordmenn (Blytt et al., 2022) noe som førte til stor pågang for finansrådgiverne, hvor kunder ønsket informasjon om andre finansielle tjenester og produkter.

Informantene forentes om at behovet for digitalisering var til stede, allerede før pandemien. Datamaterialet viser også en variasjon i digitaliseringsgraden blant de ulike institusjonene informantene tilhører. Samtlige informanter forklarte at de i dag har gode verktøy når det kommer til digitale kundemøter og for innhenting av kundeinformasjon, men at den største forskjellen mellom bankene er avstanden mellom rådgiver og forretningsutviklere: *“Vi har jo selvfølgelig oppdaget ting som ikke har vært bra, eller ting som kunne forbedres. Da har vi rapportert det videre til de forretningsutviklerne som sitter og jobber med dette.”* (Informant 2). Flere av informantene hevdet at i de tilfeller der feil oppstår, eller et forbedringspotensiale blir oppdaget, er det tilfredsstillende at beslutningstakerne ikke er plassert langt unna. *“Vi sitter ganske tett på organisasjonen, med tanke på at der vi sitter er vi i hus med alle andre*

avdelinger i banken”, forklarte informant 6. Informant 5 kommenterte at *“digitalisering er noe som kontinuerlig skjer [...], så jeg er vant til at ting utvikler seg hele tiden til å bli digital”*. Likevel poengterte flere informanter at de var overrasket over hvor hurtig de klarte å tilpasse seg endringene under pandemien og at de gikk fra å ha en fysisk tilstedeværelse til en heldigital arbeidshverdag omtrent over natten. Motivasjonen til å lære seg og ta i bruk nye digitale verktøy økte på grunn av covid-19. Dette gjenspeiles i kundenes atferd selv etter pandemien, kommenterer informant 11 og la til: *“Det er ikke ofte det kommer inn en kunde som skal ha et møte, det er mye mer digitale møter. [...]. Før var det mye mer. Nå har det blitt mye mindre fysiske møter.”*

En stor del av finansrådgivernes hverdag går til kommunikasjon internt og eksternt og informant 2 mente at det i dag ikke er like åpent for kundebesøk i banken som tidligere: *“Det skal ikke være mulighet for å droppe inn, men nødt til å avtale møter. Men så må vi klare og omstille kundene til dette, til de blir mer selvstendig”*. Informant 12 delte samme opplevelser: *“Der man før hadde mye fokus på å møte kundene i filialer, har man nå fokus på selvbetjente løsninger”*. Utsagnene til informant 2 og 12 kan tyde på en ny trend, selv etter pandemien, når det kommer til finansiell rådgivingsamtale som utføres digitalt. Uanmeldte drop-in samtaler blir forklart som tidkrevende, da kunder i sjelden grad tar med seg nødvendige kundedokumenter som kreves for å igangsette en søknadsprosess. Dersom rådgiverne har avtalt et kundemøte, anbefaler alltid rådgiveren at kunden starter på lånesøknaden i forveien av møte, slik at samtalen ikke går til de “generelle” tingene, men om privatøkonomi. Informant 3 forklarte; *“[...] vi kan håndtere kundemøter på Teams. Før hadde [...] kunden først vært inne og snakket om det, så var vi inne og så på det, så kom de inn for å signere.”* De digitale kommunikasjonsplattformene ser ut til å være godt likt blant flere av informantene: *“Da Teams ble innført, var det fantastisk. Vi har mye Teams-møter med kunder hvis vi vil. Vi har mye Teams-møter med kollegaer og sjefer rundt om i landet”* (Informant 11). Videre ble det kommentert at de digitale kommunikasjonsplattformene gjør det enklere for både interne avklaringer og rådgiving overfor kunden slik at vi kan gi rask tilbakemelding på finansielle spørsmål, uten at kunden trenger å møte opp personlig. *“Da er det jo fint å kunne ta et Teams-møte eller ta et telefonmøte, og få hjelp dem i riktig retning uten at de trenger å møte opp her og føle at det er en fæl greie”* (Informant 7).

At den teknologiske kompetansen har økt i bransjen, er det ingen tvil om. En av informantene pekte på at bransjen har beveget seg fra å jobbe tett på kunder til å bli en IT-bedrift. Over

halvparten av finansrådgiverne trakk frem at kundene har blitt mer selvgående nå enn tidligere, og denne endringen i kundemønsteret har medført at rådgiverne har tid til arbeidsoppgaver som ikke lot seg gjøre tidligere. En av informantene poengterte “[...] at man kan bruke tiden sin annerledes. Man kan få tid til ting man kanskje ikke hadde tid til før” (Informant 10). Videre ble det kommentert at digitalisering gjør arbeidshverdagen enklere slik at en rekke arbeidsoppgaver blir tidsbesparende. “De fleste som jobber her, driver ikke med rådgivning til kunder. Kunder gjør mer og mer selv” (Informant 5). Til tross for den økende avstanden mellom finansrådgivere og kundene ser vi ved gjennomgang av intervjuene at alle informantene har høyt fokus på kundenes perspektiv og er opptatt av hvordan digitale endringer påvirker kundereisen. Flere av informantene påpekte at de digitale verktøyene har økt kvaliteten på rådgivningssamtaler. Enkelte av rådgiverne opplever mer kapasitet til å håndtere komplekse saker, i tillegg til å kunne yte optimalt overfor kundene.

Åtte av tolv informanter ytret at banken de arbeider i har digitalisering av eksisterende tjenester som en prioritet. Nye forbedringer lanseres hele tiden, noe flere av informantene påpekte under intervjuene. Den økte digitaliseringen har gjort at en rekke banker har åpnet egne utviklingsmiljø som primært fokuserer på digitalisering og effektivisering av arbeidshverdagen til de ansatte. En av informantene pekte på viktigheten av å ha ledere som er endringsvillige når det kommer til ny teknologi. Vedkommende la til at: “vi har en leder som er endringsvillig. Som er flink til å argumentere for hvorfor vi trenger endringer og digitalisering” (Informant 6). Denne filosofien imøtekommer Kane et al. (2019) sine tanker om hvilke faktorer som må til for at organisasjoner skal lykkes i en digital tidsalder. Forfatterne hevder at fleksible ledere med erfaring fra fortiden, som forstår digitalisering og iverksetter tiltak når det er nødvendig, er ledere som kan få bedrifter til å lykkes med digitalisering (Kane et al., 2019).

På spørsmålet om hvilke tanker intervjuobjektene har når det gjelder utviklingen innenfor bankbransjen på bakgrunn av digitalisering, svarer ni av tolv informanter direkte at de er positive til utviklingen de ser. Mer automatisering vedrørende rutineoppgaver som “låneprosesser” og “søknadsfunksjoner” er ord som går igjen i dataene. En forbedret lånesøknadsprosess vil kunne føre til raskere svar til kunder, da de ifølge informant 1: “Man slipper at det skal sitte en ansatt som bruker en uke på å ferdigstille lånedokumentene fordi man ikke har tid”. Kunstig intelligens (KI) blir også nevnt som en tjeneste rådgiverne bare har sett starten av. Flere av rådgiverne benytter seg av de ulike KI-funksjonalitetene som

eksisterer, men opplever teknologien som kun en støttefunksjon, ikke som en trussel mot rådgiverne. Flere informanter mente at innhenting av informasjon er langt lettere i dag, da bankene kan innhente alle nødvendige opplysninger om kundene digitalt. Dette er en forbedret tjeneste som er godt likt blant rådgiverne. Kundeinformasjonen hentes fra en tredjepart, kalt Altinn, og kan gjennomføres etter at kunden samtykker til innhenting. Informasjonsinnsamlingen fører til en bedre prosessflyt for rådgiverne, da kundene slipper å innhente nødvendig dokumentasjon selv for så å sende dette til banken. Informant 9 opplever at datainnsamlingstjenesten systematiserer lånesystemet på en mer oversiktlig måte. Informanten kommenterte; *“Og så får jeg masse hjelp til å ta beslutningen om hvorvidt kunden skal få dette lånet eller ikke”* (Informant 9). Samme oppfattelse hadde informant 7, som påpekte tryggheten og informasjonstyngden de digitale tjenestene gir finansrådgiverne i beslutningsprosesser:

“Man står litt sterkere i forhold til hvis kunder mener at de har fått feil informasjon, eller det har blitt gjort en feil, så har man mer materiale å se tilbake på, og hva som faktisk har blitt kommunisert ut. Så jeg tenker at det er en fin måte på samspill mellom alle punktene man er gjennom i hverdagen.”

- Informant 7

Informant 4 kommenterte at digitalisering av tjenestene har ført med seg en klar effektivisering i hverdagen for finansrådgiverne. På spørsmål om digitalisering i bransjen har ført til en mer eller mindre effektiv arbeidshverdag svarer hundre prosent av informantene at de opplever en mer effektiv arbeidshverdag. *“Det har tatt ned tiden betydelig på måten vi behandler lånesaker på, ifm at det er en automatikk i at dokumentasjon blir sendt fra system til system”* (Informant 2). Flere av informantene hevdet at utfasing av standardiserte arbeidsoppgaver er til stor fordel for bankene, rådgiverne og kundene. Informant 11 har hatt lang fartstid i bransjen og sammenligner dagens situasjon i forhold til slik det var før:

“Vi ser endringer hele tiden, det at ting blir mer digitalisert gjør ting enklere. [...] Det frigjør oss til å bruke mer tid på andre ting. En sitte med en svær bunke med lånepapir som du skal sitte og skrive under hvert enkelt. Det blir mindre og mindre, det er veldig positivt.”

- Informant 11

Det er viktig at kundene forstår og får opplæring til å ta i bruk de kommunikasjonskanalene bankene benytter seg av. Dette kan være et problem for de som er semidigitale, hevdet informant 7. Det er også denne kundegruppen som kommer oftest innom kontorlokalene for en fysisk samtale. Informant 7 kommenterte at; *“yngre [...] er veldig opptatt av at det skal være enkelt, oversiktlig og kjapt [...]”*. Dataene våre viser at måten kunder benytter seg av bankenes tjenester er med på legge føringer på hvordan virksomhetene utvikler sine digitale tjenester. Informant 7 avslutter med å si; *“vi lager roboter som kan veilede deg til hvilken spareavtale du burde sette opp, til hvilken fond du burde velge i aksjesparekontoen din hvis du skal spare”*.

Dataene viser konsensus hos informantene om at banker har, og kommer til å gjennomgå endringer som følge av digitalisering. Intervjuobjektene er for det meste enige i at rådgiverrollen vil se annerledes ut i fremtiden, men to informanter tror at rollen vil være lik eller tilnærmet lik som i dag. *“Jeg tror nok jeg er farget av rollen jeg selv innehar, men likevel så tror jeg at finansrådgiverrollen vil være ganske lik fremover”* (Informant 5). Informant 3 påpekte viktigheten med å ha fysiske og digitale møter med kundene og legger til: *“Jeg tror banken vil fortsette å ha det sånn ganske lenge. Og vi ser også at det er et behov”*. Halvparten av informantene påpeker at rådgiverrollen vil være like viktig eller viktigere i fremtiden, men kan bestå av andre arbeidsoppgaver. *“[...] at vi tilbyr fysiske møter, og at folk kan komme inn og snakke med oss. Og jeg tror banken vil fortsette å ha det sånn ganske lenge. Og vi ser også at det er et behov”* (Informant 3). Lu et al. (2020) viser til en rapport utført av McKinsey Global Institute (2017) som hevdet at halvparten av dagens arbeidsaktiviteter kan bli automatisert innen 2055 (Lu et al., 2020). Da informantene ble bedt om å redegjøre for finansrådgivernes rolle i framtiden, var de samstemte i at rollen ville bli vel så viktig som i dag, da mennesker trenger å snakke med en fysisk rådgiver fremfor en robot. Årsaken til det var at folk kommer til å ha behov for å snakke med noen om privatøkonomi, hvor man klarer å sette seg inn i kundenes kontekst. I tillegg tror flere av intervjuobjektene at fremtiden vil bestå av et redusert antall A4-søknader, og et større omfang av omfattende og komplekse saker. Informant 5 kommenterte; *“Rådgiverne vil nok bli mer reindyrket når det kommer til mer krevende oppgaver fremover. Men jobben som finansrådgiver vil være her i mange år fremover, tror jeg”*. Dataene våre peker på at AI og robotisering ikke er en utfordrer til å ta over rådgiverrollen, men at teknologien vil være til støtte for en rekke av dagens arbeidsoppgaver. Et av intervjuobjektene hevdet at; *“på et eller annet tidspunkt så kommer vi*

mennesker til å ønske å ta et steg tilbake og heller ha mennesker å snakke med fremfor noe digitalt” (Informant 4).

Nesten alle intervjuobjektene hevdet at det ville bli færre finansrådgivere i fremtiden på grunn av digitaliseringen. Enkelte opplever at denne prosessen allerede er i gang; *“vi ser at om noen slutter må vi kjempe hardt for å få lov til å ansette en ny”* (Informant 11). I tillegg til endrede arbeidsoppgaver og økt digitalisering tror flere av intervjuobjektene at det på sikt vil bli en kraftig nedgang i filialer; *“Boliglån og forsikringer vil alltid være til stede tror jeg, men å ha filialer og kontoer vil trolig forsvinne. Søknadsprosessene vil trolig gjennomføres digitalt. Covid har bidratt til å øke fremdriften til den digitale utviklingen”* (Informant 1).

Kortfattet oppsummering

Våre data viser at digitale endringer i bankbransjen hovedsakelig skyldes to primære faktorer: Interne og eksterne drivere. Dataene indikerer at de interne driverne er ledere og virksomhetenes strategi med hensyn til digitalisering og lønnsomhet. Lederne som fremmer digitalisering er ofte innovative og fremtidsrettet. I tillegg viser datamaterialet at lederne er villig til å forbedre eksisterende prosesser til fordel for både rådgivere og kunder. Bankene har egne avdelinger som fokuserer på todelt digitalisering: 1) forbedring av interne løsninger, og 2) digitalisering ut mot kundene. De eksterne driverne blir presentert som ulike interessenter med innflytelse på bransjen. Dette inkluderer konkurrenter fra bransjen, myndigheter og internasjonale organisasjoner, kundemønster og endring av kundebehov. En siste faktor som bidrar til digitalisering er uforutsette hendelser, hvor Covid-19 pandemien har vært en pådriver i moderne tid. Pandemien har ført med seg endringer i arbeidsprosessene til finansrådgiverne, i form av å kommunisere med kunder primært over digitale tjenester fremfor fysiske møter.

5.3 Holdning til endring

Banksektoren opererer i et dynamisk miljø med hyppige endringer som påvirker ansattes arbeidsmetoder og rutiner (Sbarcea, 2019). Vår data viser at samtlige informanter er positive til endringer generelt og det er konsensus i at endringer er viktig. Informant 1 uttalte at: *“Endring er bra, og det gjør at hverdagen ikke er kjedelig”*. Da spørsmålet ble spisset inn mot holdningen til endring på arbeidsplassen, stilte majoriteten seg svært positivt. Alle informantene ytret en positiv holdning til endring, men underveis i intervjuene ble det klart

for oss at flere uttalte seg om positive holdninger basert på en opplevd forventning til å være positive. I de tilfeller der informantene ble bedt om å utdype ytterligere, samt i tilfeller der vi vinklet spørsmålene litt annerledes kom det frem at holdningen var positiv så lenge endringene fører til noe positivt for dem selv: *“Jeg er jo positiv, men det er ikke noe valg heller, egentlig. Hvis du ikke har en positiv holdning til endring så har du på en måte ikke noe her å gjøre, i hvert fall”* (Informant 3). I tillegg påpeker informant 1 at: *“Man lager ikke en endring som har til hensikt å føre til dårligere tilstand enn det man allerede har”*.

Fire av tolv informanter la til at endringer gjør arbeidshverdagen mer spennende og at de trives med å tilegne seg nye arbeidsmetoder, verktøy og kunnskap. Informant 7 uttalte: *“Jeg tenker at det vi gjør hver dag blir litt mer levende, i og med at det alltid vil være noe nytt [...]”*. Flere av endringene som innføres påvirker finansrådgivernes rolle og arbeidsmiljø i form av endring i oppgaver og medarbeidere. Til tross for at noen informanter er positive til endringer på arbeidsplassen, stiller andre informanter seg likegyldig til endringer som påvirker rollen og arbeidsmiljøet. *“Det vi ikke kan gjøre noe med, er jo ingen vits å strebe mot”* (Informant 2). Informant 5 antydte at rådgiverne har liten påvirkning når det kommer til endringer som påvirker deres rolle eller omgivelser og fortalte: *“Man er på en måte nødt til å være tilpasningsdyktig og endringsvillig. Det blir litt “survival of the fittest”*. Halvparten av informantene hevdet at endringer kan være utfordrende i starten, men at de har lært seg å være tilpasningsdyktige. Forstyrrelser i en arbeidssituasjon blir ofte relatert til jobbstress (Perlow, 1999). En av informantene forklarte at finansrådgiverne på arbeidsplassen var ofte motvillig med en gang endring ble presentert, da det ofte kunne påvirke en ellers travel arbeidshverdag. Informant 6 sier:

“Vi har ganske mye arbeidspress og mye oppgave i løpet av en dag. Jeg er veldig opptatt av å bruke tiden min rett til å prioritere å jobbe med de viktigste kundene [...]. Da vil du heller ikke ha noe nytt som er veldig tidkrevende”.

- Informant 6

En stor andel av informantene var tydelig på at hyppig utskiftning av ledere kan føre til økt usikkerhet på arbeidsplassen og redusere arbeidsmotivasjonen. *“I løpet av de siste fem årene [som finansrådgiver] har jeg hatt fem forskjellige ledere”*, kommenterte informant 4. Etablert

forskningslitteratur viser at forstyrrelser i et team kan føre til brudd i gruppens normale atferd (Morgeson & DeRue, 2006). Atferden blir påvirket ved at det forekommer nye omstendigheter som teamet ikke har forhåndsavklarte responser til (Marks et al., 2000). Informant 5 poengterte at det ikke er helt heldig for arbeidsmiljøet med hyppig utskifting av ledere da det ofte fører til uønskede forandringer og at teamet må lære seg å jobbe sammen på nytt. Forskning viser også at nye ledere vil igangsette endringer kort tid etter tiltredelse (Jacobsen, 2018), noe vi i datamaterialet ser påvirker motivasjonen til finansrådgiverne negativt. Informant 1 uttalte: *“Teamet jeg jobbet på var veldig bra, men en ny teamleder kom inn på teamet som gjorde at endringen ikke ble godt mottatt. Dette gikk utover jobbkulturen og stemningen”*. Dersom ny leder ikke forstår eller respekterer de kompromissene forrige leder godtok for å holde på fred i organisasjonen, kan det oppstå konflikt mellom ny leder og arbeiderne (Schein, 2010).

Våre data viser at de fleste endringer som oppstår i bankbransjen er digitale, hvor det stadig kommer nye digitale verktøy. Ti av informantene påpekte at de opplever nye digitale verktøy som utfordrende og dersom en kollega i teamet ytrer negative holdninger til endringene blir selv påvirket. Informant 2 opplevde at det var: *“[...] tungt å sitte seg inn i noe nytt i en stressende hverdag. Også gjerne litt i innkjøringsfasen, så kan det være at det var enkelte ting som man syntes var bedre før”*. Videre indikerte informantene at endringer krever tid, da man må gjøre seg kjent med verktøyet og før det blir tatt i bruk. *“Det er jo det med å sette seg inn i alt, det er mye man må kunne. Det er også slik at man må lære mens man går, det er ikke mye tid til å sette seg inn i ting”* (Informant 11). Flere av intervjuobjektene hevdet at nye verktøy kan ha en negativ innvirkning på effektiviteten og produktiviteten i starten av implementeringen, men etter hvert oppleves endringen som en forbedring for de fleste. *“Vi har jo mange eksempler på at vi synes det blir helt forferdelig med bare en liten endring [...]. Og så, når du har brukt det bare i en liten uke eller sånn, så blir det liksom en del av hverdagen”* (Informant 3). Dersom nye verktøy oppleves som påtvunget så hevdet majoriteten av informantene at de blir frustrert og at det føles demotiverende. Det vil dermed være viktig å se nytteverdien og formålet med bruken og investeringen av verktøyet: *“For det første så må du forstå hva verktøyet skal brukes til. Altså, man må se nytteverdien, tenker jeg. Hvis man skal ha lyst til å få det til, da. Og det må selvfølgelig føles relevant [...]”* (Informant 3). Det kom også frem i undersøkelsen at dersom endringene kom som følge av konkurranse eller kundebehov, oppfattet flere av finansrådgiverne endringene som nyttige. Videre ble det påpekt at irritasjon ofte oppstår dersom funksjonaliteten til nye verktøy og tjenester ikke var

optimal. Blant annet informant 9 ytret at: “ [...] det nye verktøyet har noen svakheter eller noen bugs i starten, som gjør at det ikke fungerer så optimalt som man hadde håpet. [...] man tenker; hva er vitsen med dette her? Det var lettere før”.

Finansrådgiverne som deltok i undersøkelsen har ulik fartstid i bransjen og har dermed varierende opplevelse av bransjeendringenes omfang. Halvparten av informantene rapporterte at de har opplevd større endringer på arbeidsplassen, mens den resterende andelen hevder ved første refleksjon at de ikke har opplevd eller husker at de har vært gjennom noen store endringer. Informant 9 sin forståelse av endringer på arbeidsplassen: “[...] jeg kan ikke si at jeg har opplevd noen stor endring fra dag til dag, eller fra måned til måned”. På spørsmålet om den nåværende arbeidssituasjonen lignet på den vedkommende hadde ved starten av sin karriere som rådgiver, svarte informant 9 at: “Hvis jeg ser tilbake er det egentlig en veldig ulik jobb jeg har. Men endringene har skjedd såpass gradvis at det føles egentlig ikke sånn”. Dette kan tolkes i retning av at informantene har ulik forståelse av hvordan en endring blir definert, eller at noen er mer tilpasningsdyktige til endringer enn andre. Endringene som forekommer i bransjen dreier seg om alt fra omorganisering av selskapet til små justeringer av arbeidsoppgaver. Tyre et al. (1996) argumenterte for at forstyrrelser, uavhengig av størrelsesomfang, kan gi en arbeidsgruppe mulighet til å gjennomføre en endring ved å danne faktiske eller oppfattede pauser fra en normal aktivitet. Selv om enkelte av finansrådgiverne ikke har opplevd store omveltninger, var det en rekke mindre forandringer de har måttet forholde seg til. “Det er sånn små drypp, sakte men sikkert, i bank. Men det er ikke de store, det er det som kalles inkrementelt. Det er små endringer, og så mange små gjøres store” (Informant 8). “Nei, ikke noen sånne store og drastiske, mer små endringer og bytte av system” (Informant 11). Dataene viser at mindre endringer kan være like utfordrende som store, da det kreves tid og tilvenning til den nye arbeidshverdagen.

Endringer har også positive sider ved seg, blant annet effektivisering av eksisterende arbeidsoppgaver trekkes frem av flere informanter som en positiv endring de har opplevd den siste tiden. Flere informanter forklarte at et eldre saksbehandlingsverktøy ble forbedret og en rekke av prosessene ble hel- eller delvis digitalisert. Endringen har medført effektivisering av arbeidshverdagen slik at flere lånesøknader blir ferdigbehandlet raskere enn tidligere. Informant 1 opplyste om at endringen forårsaket: “mer effektivisering av arbeidsoppgavene. Før kunne jeg ta to lånesaker på en dag, mens nå tar jeg minst det dobbelte”. Andre

informanter mente at banken har gjort et tiltak for å forbedre arbeidsprosessene, noe som har resultert i økt produktivitet.

Kane et al. (2017) hevder at banker som fokuserer på digital modenhet i sin forretningsstrategi prioriterer digitale endringer i stedet for forbedringer av eksisterende løsninger som ansatte foretrekker. Fem av informantene poengterte at eldre kollegaer kan ha større utfordringer med å tilpasse seg nye arbeidsprosesser og tilegne seg kunnskap til nye digitale verktøy. *“En utfordring er jo typisk den eldre garde som er litt mindre omstillingsvillig, som kanskje kan vegre seg litt for å ta i bruk nye systemer”* (Informant 6). Vi ser at banker med høy digital modenhet vil kunne prioritere forbedringer av digitale tjenester fremfor å fokusere på hvilke endringer de ansatte ønsker. Videre finner vår studie at finansrådgivere som ikke er åpen eller delvis åpen for digital modenhet, erfarer å få begrenset med opplæring av nye verktøy, samt opplever økt stress og betydelig press på å mestre de nye digitale endringene. På den andre siden viste det seg at ansatte med høy grad av digital modenhet er positive overfor all digitalisering i banken og ser frem til nye digitale endringer. De samme rådgiverne ytret at de fikk tilstrekkelig med opplæring og viser heller ingen tegn til økt stress. Denne studien kartlegger dermed at disse finansrådgiverne har ulike erfaringer og opplevelser når det kommer til digital modenhet.

Gjennom analysen ble det kartlagt at mange av de digitale endringene har positive følger for kundene, blant annet vil forbedring av eksisterende tjenester gjøre søknadsprosessen enklere og smidigere. Dette kan medføre at flere kunder kan få raskere behandling. Likevel kom det frem i et av intervjuene at endringer også kan gå på bekostning av kundene. Med dette ytret informant 1 at tiden det tar for en rådgiver å lære seg et nytt system, vil medføre mindre tid til å behandle sakene i porteføljen: *“Jeg er for effektivisering, for digitalisering og for at ting skal bli enkelt, men ikke at det går på bekostning av kundene”* (Informant 1). Videre forklarte informant 1 at tidligere arbeidsgiver for kort tid siden lanserte en ny funksjonalitet i låneveiviseren som gjorde det mulig for kunder å til enhver tid vite status på lånesøknaden. Den nye tjenesten var påkrevd fra offentlige hold, hevdet informant 1 og la til: *“Det handler om trafikklys, som kundene skal kunne se. [...] Dette er en endring som jeg synes er vanskelig å tilpasse meg. [...] Tidligere har man ikke trengt å begrunne overfor kunden”*. Videre hevdet informant 1 at slike endringer trolig fører til en bedre kundeopplevelse, men at rådgiverne må bruke mer tid på saksbehandling for å lage forståelige svar til kundene. Endringer som har rot i eksterne faktorer blir ikke nødvendigvis godt mottatt blant rådgiverne. Underveis i

intervjuprosessen kommenterte flere at enten informantene selv eller deres kollegaer er motvillig til nye endringer som fører til nye og tidkrevende former for rapportering. *“Vi må sende et standardisert referat med veldig mange punkter. Det settes store krav på hvor mye mer du skal snakke med kundene”* (Informant 6). Likevel opplever informanten at endringen var gjennomtenkt og at det vil føre til en forbedret arbeidshverdag; *“Jeg har tillit til at de som har besluttet og at de endringene er gjennomtenkt”* (Informant 6).

Til tross for at informantene har ulik fartstid i bransjen var alle enig i at sektoren har opplevd store endringer de siste årene. Våre data indikerer at hvordan disse endringene har blitt introdusert og kommunisert til de ansatte, oppleves ulikt hos informantene. Enkelte informanter har erfart at endringer forekommer plutselig, men at ledelsen gjør en innsats for å kontinuerlig oppdatere de involverte partene underveis. Informant 7 ytret:

“Det blir jo som regel ganske plutselig fordi bransjen endrer seg så fort. Hver enkelt bank må jo egentlig bare kaste seg rundt og følge med. Så vi får nok informasjon så fort som de kan gi oss informasjon. Men der og tror jeg nok det er en forskjell på om man er vant til mye endring eller ikke”

- Informant 7

Informant 9 har opplevd et skifte de siste årene angående hvor brått endringer inntreffer de ansatte:

“I starten da jeg jobba her ble slike endringer som gikk på digitalisering grundig varslet og kommunisert og forklart. Det gjør det ikke alltid så stor grad lenger, fordi det er mer naturlig. Det tas forgitt, både for arbeidsgiver og blant ansatte, at digitaliseringen fortsetter. Det kommer av og til endringer som vi knapt blir informert om. Men det blir lettere mottatt nå enn før”.

- Informant 9

Begge disse utsagnene forteller oss at endringer som tidligere ble ansett som store varslede hendelser, blir nå ansett som rutinemessige. Dette kan medføre konsekvenser for hvordan

rådgiverne oppfatter nye endringer. Det fremkommer i analysen at dersom endringene kommer uventet, er det vanskeligere å tilpasse seg disse endringene raskt nok. I motsetning til informant 7 og 9 har andre informanter erfart god kommunikasjonsflyt rundt endringene. Informant 8 sier:

“Vi pleier å bli tatt med før det settes i gang ting. Så ansatte får være med og ta del i prosjekter. Man har muligheten til å si sin mening, og at man blir hørt. De ansatte kjenner jo systemet, og vet hvor skoene trykker. Så det vil jo være dumt å ikke ha dem med. Det er et godt samspill.”

- Informant 8

Det er også ulikt hvordan rådgiverne opplever å bli inkludert i endringer og hvorvidt de får god opplæring før endringer trer i kraft. *“Vi har mulighet til å si fra, men det blir ikke tatt til følge, da får vi beskjed om at når er du gått ut på dato.”*, kommenterer informant 11. Videre registrerte vi at informantene hadde ulik erfaring med hvordan endringer blir håndtert, basert på hvor behovet stammer fra. Rådgiverne opplevde å bli inkludert i forprosjekter og fulgt opp i etterkant dersom endringen stammet fra egen bank. Dersom initiativtaker kom fra et alliansearbeid med andre banker, erfarte man lite kommunikasjon i forveien og begrenset med opplæring. Opplæringen må rådgiverne selv finne tid til, selv om det ikke blir lagt til rette for det. *“Vi har fått noen nye systemer, og vi har en form for opplæring, men det blir mindre opplæring for hver gang vi får noe nytt. For det forventes at man skal klare å lære seg selv det”* (Informant 3). Informantene belyser kompleksiteten og variasjonen i hvordan rådgiverne involveres i endringsprosessene som oppstod, samt håndteringen av nye digitale verktøy. Bankene må hele tiden tilpasse seg omgivelsene sine, samtidig som de må påse behovet for god opplæring av ansatte.

Kortfattet oppsummering

Dataene viser en felles enighet om at endringer i arbeidssammenheng er til fordel for alle involverte parter. Enkelte tjenester har blitt effektivisert og strømlinjeformet, noe som har resultert i en fordobling av antall ferdigstilte søknader per dag, fra to til fire. Forbedringer som øker arbeidskvaliteten resulterte i høyere trivsel på arbeidsplassen, likevel ble det klart at krav fra offentlige institusjoner som fører til merarbeid for informantene, har en negativ

innvirkning på arbeidsmotivasjon. Informanter med mindre erfaring i bransjen ga uttrykk for en mer positiv holdning til endringer, i forhold til rådgivere med lengre fartstid i bransjen. Tilbakemeldingene fra informantene indikerer at alle er villige til å lære seg nye verktøy, forutsatt at det blir lagt til rette for opplæring. Dersom opplæringen går på bekostning av kunder eller tid til rådgiving, reduseres viljen til å ta i bruk og lære seg nye tjenester. Informantene er tydelig på at det er aksept for å ytre negative tilbakemeldinger om nye endringer, men at det ofte ikke fører frem. Rådgiverne har begrenset påvirkningskraft rundt endringer som implementeres, men tillit til lederne som tar avgjørelser er høy. Våre data indikerer at de siste årene har ikke lederne varslet om endringer like grundig som tidligere. Ofte opplever informantene at endringer kommer raskt og uventet.

6. Diskusjon

For å danne en dypere forståelse for digitalisering i bankbransjen, samt finansrådgivernes holdning til endring, vil vi i dette kapitlet drøfte våre funn med bakgrunn i eksisterende litteratur. Videre vil vi besvare masteravhandlingens forskningsspørsmål og problemstilling. Det er hensiktsmessig å drøfte teori og empiri for å kartlegge hva som kan tillegges eksisterende forskning, samt hva som bidrar til ny innsikt på feltet (Saunders et al., 2016).

Kapitlet starter med å diskutere hvert av hovedtemaet opp mot studiens to forskningsspørsmål slik at avhandlingens problemstilling besvares. Våre funn viser at bankbransjen opererer i et dynamisk miljø der eksisterende tjenester til stadighet blir digitalisert. Dermed vil vi undersøke og drøfte følgende forskningsspørsmål i diskusjonskapitlet:

1. Hvilke faktorer påvirker digitalisering og endringer i bankbransjen?
2. Hvordan påvirkes finansrådgivernes holdninger av digitale endringer?

6.1 Digitalisering i bank

Digitalisering har i litteraturen ulike definisjoner og tolkninger, noe som også gjenspeiles i våre funn. Likevel ser vi at informantene er godt kjent med begrepet digitalisering, hvor majoriteten tolker digitalisering i retning av å gå fra et analogt format til et digitalt format,

hvor effektivisering av ressurser er intensjonen. Digitalisering blir definert av Osmundsen et al. (2018) gjennom fire begreper, hvor konseptet er å transformere manuelle operasjoner til automatiserte funksjoner. Vår analyse viser at digitalisering ikke oppleves som noe nytt, men informantene anerkjente at samfunnet har gjennomgått store digitale endringer over tid. Kjernen til at virksomheter digitaliserer sine tjenester er å effektivisere eksisterende prosesser og åpne opp for nye muligheter (Parviainen et al., 2022). Automatisering og digitalisering av banktjenester har resultert i nedgang av driftskostnader de siste årene i sektoren (Andersen, 2020). De digitale endringene informantene har opplevd at bankene har utført kan være en av årsakene til at de tolker digitalisering som effektivisering. I sektorer hvor virksomheter opererer med sterk konkurranse og arbeider for å oppnå best mulig resultat, vil det være gunstig at digitalisering resulterer i effektivisering. Våre data viser at digitalisering blir av finansrådgiverne ansett som en prosess som anvender teknologi til å forbedre eksisterende prosesser, fremfor å benytte teknologi til å endre hele arbeidsprosesser og føre frem en digital transformasjon som endrer måten virksomheter opererer på (Osmundsen et al., 2018). Diener og Špaček (2021) hevdet at digital transformasjon innebærer en overgang fra utdaterte til moderniserte metoder, der digitale verktøy endrer tankemønster og arbeidsmetoder. Informantene uttrykte at samfunnet har gjennomgått betydelige endringer de senere årene, hvor digitale verktøy som smarttelefon har integrert seg til å bli en betydelig del av den enkeltes hverdag. Det kan være utfordrende å bekrefte når en metode har passert sin levealder, hevdet Christensen (2020). Virksomheter oppnår digital transformasjon dersom selskaper til enhver tid har fokus på hvordan arbeidsmetoder kan forbedres med støtte fra digital teknologi (Christensen, 2020). Videre blir det poengtert at et digitalt fokus vil være med på å redusere risikoen for å opparbeide seg teknisk gjeld (Christensen, 2020).

Våre data viser at disruptive innovasjoner som stammer fra FinTech, blir ansett som en ekstern utfordrer til bankbransjen. I likhet med våre funn peker Mavlutova et al. (2021) på at konkurranse fra FinTech selskaper resulterer i at banker blir mer digitalisert. Mindre teknologiselskaper har vist seg å ikke være økonomisk bærekraftig over tid (Mavlutova et al., 2021) og ansees ikke som store konkurrenter mot banker, ifølge vår analyse. Derimot oppleves store globale konsern som Google, Apple eller nasjonale aktører som Vipps en bekymring blant informantene. Selskaper innen FinTech har de siste årene klart å ta markedsandeler ved å tilby innovative finansielle tjenester på lik linje som banker, men foreløpig er andelen for liten til at banksektoren har iverksatt større tiltak (Bache, 2021). I 2021 uttalte daværende visesentralbanksjef Ida Wolden Bache at “[...] tiden var inne for at

kundene, ikke banken, skal bestemme hvilke betalingsløsninger som skal knyttes opp til bankkontoen” (Bache, 2021). Slike endringer kan føre til utfordringer på sikt for banker, da disruptive innovasjoner ofte starter med at mindre selskaper tar over markedsandeler, for deretter å endre markedet over tid (Bower & Christensen, 1995). Andersen og Sanner (2017) argumenterer for at selskaper må vurdere endringer for å holde seg oppdatert på markedet, da det er viktig å forstå forretningsbetingelsene som utfordrerne fører med seg. Det er viktig for banksektoren å kontinuerlig overvåke konkurransen fra FinTech selskaper for ikke å havne bakpå i teknologikappløpet. Det kan virke som at digitale innovasjoner ikke er den primære målsetningen i bankenes digitaliseringsprosess, noe Parviainen et al. (2022) argumenterer for, og kan tolkes som en svakhet i den digitale transformasjonen. Banker vil kunne erfare dette når disruptive innovasjoner fører til utvikling av bærekraftige løsninger (Bower & Christensen, 1995). Likevel indikerer dataene våre at bankene har egne utviklingsavdelinger som kontinuerlig jobber med å forbedre eksisterende digitale tjenester som finansrådgiverne benytter i sitt arbeid.

Analysen viser at informantene ikke opplever digitalisering som noe nytt, noe som kan skyldes at de arbeider i virksomheter som er digitalt modne og opptatt av å gjennomføre endringer for å vokse i takt med markedet (Appelbaum et al., 2012). Våre data viser en gradvis digital utvikling av både banker og kunder, hvor nye digitale verktøy og tjenester kontinuerlig endrer bruksmønster og arbeidsmetoder. Weick og Quinn (1999) hevder at endringer aldri har en start eller slutt, da virksomheter kontinuerlig endrer seg. Dette er i tråd med våre funn, siden digitalisering ikke oppfattes som noe nytt og uvanlig blant informantene, ettersom bankene kontinuerlig arbeider med å tilpasse seg sine omgivelser. Informantene poengterer også flere ganger at endringene kommer jevnlig som små drypp. Osmundsen et al. (2018) forklarer at endringer i forbindelse med digitalisering dreier seg om å ta i bruk digital teknologi til å endre sosiotekniske strukturer. Da behovet for kontinuerlig endring forekommer i bankbransjen, ser vi at informantene tolker digitalisering i et større bilde, i likhet med Yoo et al. (2010, s. 6) som hevder at digitalisering er en “transformasjon av sosiotekniske strukturer som tidligere ble formidlet av ikke-digitale gjenstander og forhold”. En forenklet definisjon av digitalisering, i tråd med våre funn er å *“transformere manuelle oppgaver til å bli automatisert”*.

Digitale endringer tenderer til en transformasjon eller skapelse av en ny forretningsmodell, eventuelt et resultat av betydelige endringer som oppstår i virksomheten med bakgrunn i

implementering av digital teknologi (Fichman et al., 2014). Våre data viser at digitale transformasjoner av tjenester som har påvirket rådgivere i bankbransjen har forekommet som følge av interne interessenter eller eksterne drivere. Covid-19 pandemien var en uforutsett hendelse som ble ansett av informantene som en driver for digital utvikling. Yıldırım og Erdil (2023) konkluderte med at Covid-19 pandemien bidro til økt press på finansinstitusjoner til å inkludere digitalisering i sin forretningsstrategi. Videre ble det forklart at endringene skulle forbedre kunderelasjoner, kommunikasjonskanaler, ressursallokering, partnerskap og finansiering (Yıldırım & Erdil, 2023). I likhet med dette opplyste informantene at nye kommunikasjonsverktøy ble innført umiddelbart da pandemien inntraff slik at rådgiverne kunne effektivt følge opp kundeporteføljen. Bankinstitusjoner økte kapitalinvesteringer innenfor teknologiutvikling og vitenskap like etter pandemiutbruddet (Zuo et al., 2021). Digitale verktøy førte til endring av arbeidsmetoder, men det åpnet også opp for tett kundeoppfølging på kort varsel, samtidig som det fremmet økt samarbeid mellom finansrådgiverne.

Digitalisering i banksektoren blir, ifølge våre funn, håndtert todelt der digitalisering enten retter seg ut mot kundeflater eller av interne tjenester i banken. Carbó-Valverde et al. (2020) hevder at digitaliseringsprosesser som berører kunder betraktes som betydelig mer strømlinjeformet, ettersom at bankenes produkter er godt egnet for digitalisering. Videre ble det argumentert for at utviklingen også er et område av høy interesse for bankbransjen, da kunders atferd endrer seg, noe bankene må tilpasse for å beholde kundebasen (Carbó-Valverde et al., 2020). Yngre generasjoner benytter tjenester som gjenspeiles i det moderne samfunnet (Pousttchi & Dehnert, 2018), som for eksempel de digitale lommebøkene Apple og Google tilbyr. Bankene benytter store mengder ressurser på å digitalisere og forbedre etablerte kundeflater, opplyste informantene i studien. Et viktig kriterium virksomheter må avklare før en strategisk forretningsmodell som innbefatter digitalisering kan besluttes, gjelder økonomisk lønnsomhet (Nasiri et al., 2022). Rundt halvparten av dagens arbeidsaktiviteter vil bli automatisert i løpet av de kommende 30 årene, og vil påvirke alle bransjer (Lu et al., 2020). Det er essensielt å ikke legge til grunn antagelser i en beslutningsfase om korrelasjon mellom digitalisering og økonomisk gevinst, men å heller utforske teoriene i praksis (Lu et al., 2020). En digital forbedring av låneveiviser har medført at kunder som oppfyller nødvendige parametere i en betjeningsmatrise, får lånesøknad innvilget uten at søknad blir behandlet av en finansrådgiver. Vår forskning viser at endringen har resultert i at flere lånesøknader blir behandlet på kortere tid, i tillegg til at flere

lånesøknader utbetales hver dag. Videre ser vi at for finansrådgiverne har dette ført til at de behandler betraktelig flere saker nå enn tidligere.

Studien viser at bankene vet at kunder har høy forbrukermakt, og derfor er digitalisering og forbedring av utdaterte tjenester viktig for å ivareta kundebehovene. I likhet med våre funn oppdaget Pousttchi og Dehnert (2018) at banker må være nytenkende for å ikke tape markedsandel mot innovative konkurrenter. Likevel viser litteraturen at ny funksjonalitet tar tid å lansere, da de skal testes og verifiseres nøye før lansering, i tillegg til å forsikre seg om at tjenestene oppfyller regulatoriske krav (Pousttchi & Dehnert, 2018). FinTech selskaper må ikke etterfølge samme regulatoriske krav som banker, noe som medfører at selskapene på kortere tid kan prioritere å tilby nye digitale løsninger (Mavlutova et al., 2021). For å utkonkurrere FinTech virksomheter, bør bankene ifølge Pousttchi og Dehnert (2018) tilby personaliserte digitale produkter og tjenester. Dette samsvarer ikke med våre funn som indikerer at en rekke banker velger å bli heldigital fremfor å være en relasjonsbank som kan tilby persontilpassede tjenester. Vi opplever derfor at bankene står overfor et veiskille. Enten må banker satse på kunder som ønsker å være egne “banksjefer” og gjøre ting selv i en heldigital bank, alternativt å investere i filialer der autoriserte finansrådgivere kan være fysisk tilgjengelig for kundemøter.

Bankbransjen opererer i en kunnskaps- og innovasjonsintensiv sektor, hvor kompetansen endrer seg raskt på grunn av kundebehov, utvikling, anvendelse av ny teknologi og regulatoriske krav (Mavlutova et al., 2021). I løpet av de siste årene har det, ifølge Mavlutova et al. (2021) kommet store endringer i bransjen som skyldes økning av forskriftsmessige retningslinjer. Bransjen er underlagt reguleringer som innbefatter “Anti-Money Laundering” (AML), håndtering av personopplysninger og restriksjoner på outsourcing (Mavlutova et al., 2021). I likhet med dette viser våre funn at reguleringene har ført med seg ekstra arbeidsoppgaver som pålegges finansrådgiverne. Blant annet har nye arbeidsverktøy og plattformer blitt tatt i bruk som ivaretar regelverk som kunders betjeningsmuligheter for finansiering. I tillegg viser analysen at det har forekommet en økende etterspørsel etter bærekraftige investeringer og etisk rådgiving, noe som har bidratt til behov for et kunnskapsløft hos rådgiverne. Et annet aspekt som har dukket opp de siste årene er fokuset på datasikkerhet. Økt anvendelse av digitale tjenester har resultert i et etterspurt behov for utvidet kunnskap om datasikkerhet (Mavlutova et al., 2021). Datamaterialet indikerer at dette gjelder både rådgiverne i deres funksjon, samt for å veilede kunder og gi

grunnleggende forståelse vedrørende håndtering og deling av personopplysninger. Videre viser analysen at innføring av nye digitale tjenester krever økt oppmerksomhet om databehandling, og manglende kjennskap til sikkerhetsprotokoller øker risikoen for at kundedata kan komme på avveie. Informantene antydet at arbeidspresset har resultert i begrenset tid til å gjennomføre opplæring om forekommende endringer.

For at selskaper skal lykkes med implementering av større digitale endringer, hevder Kane et al. (2019) at det vil være essensielt med fleksible ledere med erfaring fra digitalisering som har kunnskaper til å iverksette tiltak tidsnok. Analysen vår viser at rådgiverne ønsker en opplevelse av at endringen er godt forankret i virksomheten før de blir tatt i bruk, samt en forståelse rundt hensikten med de nye verktøyene. Resultatene antyder at det kan være en utfordring å implementere digitalisering i bankers forretningsmodell, gitt den omfattende og tungroddede strukturen som kan forekomme i banksektoren. Digitale endringer må utføres i samtlige tjenesteområder hos bankene (Diener & Špaček, 2021), noe som samsvarer med våre funn som peker på at digitale endringer omfatter både tjenester som treffer kunden, i tillegg til de omkringliggende aktivitetene til finansrådgiverne. Samtlige finansrådgivere opplever sin arbeidsgiver som digitalisert, men informantene opplyser at der rådgiverne er allokert i samme geografisk område som utviklingsavdeling, fremkommer digitale endringer raskere enn hos andre banker. Ifølge litteraturen til Zuo et al. (2021) vil banker som innleder digitalisering fra kjernen av sine prosesser kunne realisere forretningsmodeller som er optimalisert for de digitale omgivelsene, samtidig som effektiviteten i prosessene kan ytterligere forbedres. Digitalisering ble realisert for fullt etter at Covid-19 pandemien inntreff, forklarer informantene. Dermed er det rimelig å anta at digitalisering ikke var en del av forretningsmodellen i tiden før pandemien. Dersom virksomheter skal lykkes i en digital reise, må digitalisering være en del av forretningsstrategien (Andersen & Sannes, 2017).

Vår analyse indikerer viktigheten av at banker tilegner seg nødvendig innsikt i hvordan digitaliseringsprosesser stiller krav til kompetanse. I likhet med Larsson og Viitaoja (2017) bør ledere tilknyttet kunderelasjoner tillære seg hvordan bankenes kontaktpunkt på best mulig måte kan imøtekomme kundebehovet. I tillegg bør bankene ivareta frontlinjeansatte ved å sikre at de har nødvendig kunnskap og verktøy som trengs i en digital tid (Larsson & Viitaoja, 2017). Santoso et al. (2021) argumenterte for at relasjonsbygging, nytenkning, tilpasning og respons på endring er avgjørende å ha et forhold til i et digitalt skifte. Vi anser

det som et viktig kriterium at digitalisering ikke fører til ekstra administrative oppgaver for finansrådgiverne, men heller avlastet dem og muliggjør optimal rådgiving overfor kundene.

Kortfattet oppsummering

Studien finner at flertallet definerer digitalisering i likhet med Osmundsen et al. (2018, s. 10), hvor “manuelle oppgaver blir transformert til automatiserte tjenester”, der hensikten er å effektivisere eksisterende ressurser. Ved å investere i eksisterende tjenester unngår banker å sitte igjen med teknisk gjeld. Våre funn viser at endringer i bransjen forekommer kontinuerlig og presses frem av interne og eksterne drivere som strategi, ledelse og digital modenhet, i tillegg til nasjonale og internasjonale retningslinjer, kundebehov, uforutsette hendelser og konkurrenter. FinTech selskaper har lettere for å utvikle nye innovative løsninger enn banker, noe som kan endre kunders brukermønster, som videre kan gå på bekostning av bankers kundeportefølje. Slike endringer gjør at banker må tenke nytt og omprioritere ressurser. Dataene viser at banker står overfor større strategiske beslutninger som kan påvirke rådgivernes arbeidshverdag, der kunstig intelligens og automatiserte låneveivisere oppfattes som utfordrere til rådgiverrollen. Likevel vil behovet for finansrådgivere alltid eksistere, da økonomi er et område som inntreffer samfunnets medlemmer og må læres. Før endringer blir presentert overfor finansrådgiverne er det viktig at bankene forstår årsaken til selve endringen og hva endringen medfører overfor rådgiverne, fremfor å pålegge rådgiverne ny tjeneste for å kvitte seg med digital gjeld.

6.2 Holdning til endring

Med bakgrunn i analysen har vi identifisert hvordan finansrådgiverne opplever endringer i arbeidsmiljøet og bruken av nye digitale verktøy. I tillegg belyser dataene hvilke faktorer som påvirker digitalisering i bankbransjen og hvordan rådgiverne forholder seg til endringer. I dette delkapittelet vil vi drøfte våre funn opp mot eksisterende teori for å danne en helhetlig forståelse av rådgivernes holdning til digitale endringer.

Samtlige rådgivere viste en positiv tilnærming til endringer, både i samfunnsrelaterte tilfeller og i en arbeidskontekst. En endring blir av Jacobsen (2018, s. 23) definert som “[...] en empirisk observasjon av forskjeller i form, kvalitet, eller tilstand over tid i en organisasjon”. I en organisasjon dreier endringer seg om hvordan virksomheter fungerer og hvordan de allokere sine ressurser (Weick & Quinn, 1999). I likhet med dette viser datamaterialet at

bankene prioriterer å forbedre eksisterende løsninger som treffer både rådgiverne og kundene. Likevel ser vi at enkelte forandringer som økt kommunikasjon ut mot kunder bidrar til flere administrative oppgaver for rådgiverne. Selv om endringer forbedrer eksisterende løsninger, som for eksempel innhenting av kredittopplysninger, indikerer dataene at enkelte digitale justeringer kan føre til økt tidsbruk på andre oppgaver. Flere av informantene opplyste at nye arbeidsmetoder og bedre verktøy bidrar til økt trivsel i rollen og en mer spennende arbeidshverdag. Videre blir det formidlet at endringene som oppstår i arbeidsrollen fører som regel til en forbedret situasjon enn den som var før endringen oppstod.

Studiens analyse har avdekket at flere av informantene forklarte at det er tidkrevende å tilvenne seg nye endringer. Weick og Quinn (1999) peker på to former for endring, kjent som episodisk og kontinuerlig endring. Analysen viser at episodiske endringer hvor rådgiverne får anledning til å delta i pilotprosjekt for å gjøre seg kjent med endringen, blir ofte godt mottatt. Den positive tilnærmingen skyldes flere grunner, ifølge våre funn. For det første foretrekker rådgiverne å få god informasjon i forkant av en endring, for å gjøre seg kjent med endringen før den trer i kraft. For det andre viser dataene at lederne som tar beslutninger for virksomheten, yter generelt høy tillit blant informantene. Likevel ser vi at kontinuerlige endringer er sjelden godt imøtekommet blant flere av informantene. Kontinuerlige endringer kjennetegnes som pågående utviklende og kumulative (Weick & Quinn, 1999) og trekkes frem av informantene som utfordrende, frustrerende og tidvis demotiverende. Nytteverdien og formålet ved kontinuerlige endringer blir i begrenset omfang presentert til rådgiverne. Ofte opplever informantene oppstartsproblemer ved nye tjenester, noe som tyder på mangel av godt utformede systemer som er beregnet for kontinuerlige endringer (Packard, 2021). Videre ser vi at enkelte rådgivere ikke klarer å belyse at de har tatt del i store endringer på arbeidsplassen, men dersom de sammenligner dagens arbeidssituasjon med da de begynte i stillingen, ble det forklart at situasjonene ser veldig ulik ut. Hennestad og Revang (2017) hevder at organisasjoner er i forandring hele tiden, selv om man ikke alltid har vært bevisst på endringene som har oppstått.

Jacobsen (2018) hevdet at mennesker alltid vil oppleve og forholde seg til endringer ulikt. Rådgivere med lang arbeidserfaring blir trukket frem som de med størst utfordringer når det kommer til å tilpasse seg nye verktøy og arbeidsmetoder. Yngre rådgivere hevdet at de har vokst opp med kontinuerlige innovative tjenester og produkter, noe som gjør det lettere for dem å tilpasse seg nye endringer enn eldre medarbeidere. De fleste vil gi endringer litt

motstand i starten og kvie seg til å ta endringer i bruk, mens andre vil umiddelbart føle begeistring for forandringen (Blanchard & Lillebø, 2023). Eksisterende litteratur forklarer at etablerte kollektive vaner kan være vanskelig å endres på (Hennestad & Revang, 2017), noe som er i tråd med studiens funn som viser at etablerte medarbeidere har vanskeligheter med å tilpasse seg ny teknologi. Endringer kan oppleves som svært stressende for enkeltpersoner, i tillegg kan resultatet av en endring skape en følelse av sorg, fornektelse, sinne, kaos og resignasjon (Vakola & Nikolaou, 2005). Likevel viser forskning at mennesker med høyt nivå av affektiv forpliktelse er mer medgjørlig til endringer, til tross for at endringsprosesser kan være stressende (Cunningham, 2006). Positive holdninger til endring vil dermed være avgjørende for ansatte å besitte, for å imøtekomme organisasjonens strategiske mål og videre lykkes med endringer (Vakola & Nikolaou, 2005). Studiens funn viser at majoriteten av informantene er positive til endringer og ser på nye endringer som essensielle for at banken skal lykkes i markedet.

Etablert forskning peker på fire attitude constructions som dreier seg om ansattes holdning til organisasjonsendring og videre gjenspeiler individers vurdering av endringsinitiativet (Choi, 2011). Analysen viste at informantene stilte seg undrende til nødvendigheten med endringen dersom resultatet førte til merarbeid, noe som kjennetegnes av Choi (2011) som endringsberedskap. Videre blir forpliktelse og engasjement trukket frem som faktorer som må være på plass for at ansatte skal støtte endringsinitiativer (Herscovitch & Meyer, 2002). Flere av rådgiverne rapporterte en nedgang i arbeidsmotivasjonen som følge av hyppige lederutskiftninger. Dette resulterte i at rådgiverne opplevde utfordringer med å engasjere seg i endringsprosesser på arbeidsplassen eller endringer rundt egen rolle. Ledere som får ansatte til å forplikte seg til nye endringer kan ha større sjanser for å lykkes med implementering av kritiske organisasjonsendringer (Jaros, 2010). Flere av informantene poengterte at de ofte viste motvillighet til iverksettelsen av endringer, men motstanden avtok etter hvert som hensikten med endring ble tydeliggjort. I tillegg viser analysen at engasjerte ledere med forståelse for digitalisering (Kane et al., 2019) bidro til økt motivasjon til endring blant ansatte. Eksisterende funn viser at forpliktelser til endring er en bedre prediksjon på støtte til endring, enn den bredere organisatoriske forpliktelsen (Choi, 2011). Likevel tyder resultatene fra analysen på at finansrådgiverne har vanskeligheter med å forplikte seg til endringer som har en negativ innvirkning på deres tid til rådgiving av kunder. Uten forpliktelse til endring vil de mest velfungerende endringsplaner feile (Cunningham, 2006).

Selv om finansrådgiverne forklarer at de er positive til endringer betyr ikke det nødvendigvis at de er åpne for endring, men at de på generelt grunnlag har en åpen holdning. Åpenhet til endring blir identifisert som et underliggende trekk av fleksibilitet (McCartt & Rohrbaugh, 1995), og er en sammensetning av vilje til å støtte endringer og positiv affekt rundt de potensielle konsekvensene (Miller et al., 1994). Vi ser i litteraturen at en åpen holdning til endring ofte kommer av at enkeltindivider føler seg inkludert i endringsprosessen og oppfatter informasjonsformidlingen kvalitetsfull (Miller et al., 1994). Informantene oppga ulik grad av inkludering i endringsprosessene. Dataene våre viser at hvorvidt finansrådgiverne blir inkludert i endringsprosessene avhenger av hvilken type endring som skal gjennomføres og hvem som er pådriveren til endringen. Bankbransjen er komplekst sammensatt og derfor er noen endringer et samarbeid mellom banker, statlige retningslinjer eller endringer lokalt. Det går igjen hos informantene at dersom endringene er et alliansesamarbeid vil de ansatte bli lite inkludert, men dersom endringene er lokalt i banken får de ansatte delta aktivt. Informantene ga tydelig uttrykk for at de ønsker å bli inkludert i prosessen, noe som bidrar til en følelse av eierskap og økt motivasjon. Til tross for at flere opplever å bli inkludert i slike endringer, er det også informanter som ytrer en følelse av falsk inkludering. Blant annet ytret en av informantene at de har mulighet til å si fra om deres tanker i forhold til endringer, men at det ikke blir tatt til følge. En slik følelse bidrar til negative holdninger til endring. Dataene antyder at informantene er endringsvillig, men ved implementering av nye digitale verktøy oppstår det ofte irritasjon, da tjenestene i liten grad fungerer optimalt. Dette er i tråd med Axtell et al (2002) teorier som hevder at endringshistorikk påvirker åpenhet for endring. Forfatterne fremhever at ansatte som erfarer at endringer fører til positive resultater, ofte stiller seg mer åpne for fremtidige endringer (Axtell et al., 2002).

Den siste attitude construction til Choi (2011) kalt kynisme om organisasjonsendring resulterer i økt tro på urettferdighet, følelsen av mistillit og relaterte handlinger mot organisasjonen (Bommer et al., 2005). Medarbeidere med slik holdning opplever ikke like positive følelser overfor organisasjonen, men utagerer heller ikke på dette slik at det påvirker organisasjonen negativt (Johnson & O'Leary-Kelly, 2003). Til tross for at flere ytrer noe misnøye med enkelte endringer er det ikke noe i våre funn som gjenspeiler kynisme til organisasjonsendring hos finansrådgiverne. Informantene forklarte at de opplever at bankene de representerer generelt er ryddig og oppriktig i sin interne kommunikasjon. Store endringer som påvirker rådgivernes arbeidshverdag når det kommer til verktøy eller tidsbruk blir godt

adressert i forkant selv om endringer isolert sett kan oppleves som utfordrende i starten. Finansrådgiverne virker svært interesserte i sitt fag og alle ønsker endringer som forbedrer deres jobbsituasjon og banken som organisasjon. Selv om alle informantene støtter endringer som fører til det bedre, blir det av også ytret negative holdninger relatert til hyppigheten av endringene og manglende kapasitet til opplæring, spesielt med endringer som kommer uventet.

Suksessen til endringsprosesser avhenger av hver enkelt ansatts motivasjon for å implementere endringene, og gjelder alle i organisasjonen som er berørt av eller inkludert i disse endringene (Karlsen et al., 2018). Til tross for at de fleste er positive til endringer ytret en informant blant annet et ønske om å prioritere arbeid med kunder fremfor å sette seg inn i nye, tidkrevende endringer. Erichsen et al. (2018) beskriver interesse som en viktig motivasjonsfaktor i en endringsprosess, noe som også gjenspeiles i informantenes ytringer. Flere informanter påpekte viktigheten ved å se nytteverdien og relevansen i de endringene som blir introdusert. De fleste informantene beskrev endringer som fører til effektivisering av arbeidsoppgaver svært positive, både for dem selv og organisasjonen. Ved slike endringer viser informantene indre motivasjon for å gjennomføre endringene. Ifølge Erichsen et al. (2018) er begge typer motivasjon viktig, men for de ansatte vil den indre motivasjonens tilstedeværelse oppleves mest positiv. Dette gjenspeiles i våre data, da finansrådgiverne belyste at endringer som fører til effektivt arbeid som de mest nyttige.

Gjennom vår undersøkelse har vi belyst syv drivere til digitalisering; strategi, ledelse, konkurrenter, digital modenhet, nasjonale og internasjonale retningslinjer, kundebehov og uforutsette hendelser. Vi ser en tendens til at disse driverne til digitale endringer er med på å påvirke hvordan finansrådgiverne forholder seg til endringer og at de er positive så lenge endringene gagnar dem selv positivt. Våre data viser blant annet at endringer som blir tvunget frem gjennom *nasjonale og internasjonale retningslinjer* i større grad fører til negative holdninger hos de ansatte. Slike endringer blir beskrevet av informantene som tidkrevende, da de fører til merarbeid i en ellers hektisk hverdag. På den andre siden er det indikasjoner på at endringer som kommer fra bankens *ledelse* blir oppfattet positivt, da det er stor tillit til at disse endringene er nødvendige for alle involverte. En stor andel av våre informanter nevnte at tillit til ledere i en endringsprosess bidrar til å redusere eventuelle bekymringer de har for endringene. Men tillit er noe som må opparbeides over tid og våre funn viser at hyppig utskiftning av ledere fører til lavere tillit, samt redusert arbeidsmotivasjon. En informant

uttrykte tillit til at lederne ikke ville iverksette endringer med mindre de hadde som mål å forbedre den nåværende situasjonen. Endringer kommer ofte av organisasjonens *strategi* og det er tydelig at bankbransjen jobber mot en mer digital strategi, som de fleste finansrådgiverne har positive holdninger til. Til tross for de generelt positive holdningene viser våre funn at finansrådgiverne stiller seg negativt til en digital kommunikasjonsstrategi hvor kunde grupper med lavere digital kompetanse faller utenfor. Finansrådgiverne i vår undersøkelse er opptatt av relasjoner med kunden og at alle grupper skal ha like muligheter til å benytte bankens tjenester.

Finansrådgiverne i denne undersøkelsen er svært opptatt av *kundenes behov* og den mellommenneskelige relasjonen som inngår i deres rolle som rådgiver. De fleste ønsker en relasjonsbank hvor kundebehovet står sterkt. Med dette til grunn vil endringer som blir drevet frem av kunder og deres behov tatt positivt imot, på den andre siden vil endringer som tar bort kundekontakt bli sett på som negative. Det er enighet i at alle skal ha en bank å gå til og at bankens oppgave er å tilpasse seg de ulike kundegruppene. Kundenes behov vil variere fra periode til periode i takt med den digitale utviklingen i samfunnet.

Organisasjonens *digitale modenhet* handlet om å tilpasse seg markedet for å kunne være konkurransedyktig (Kane et al., 2017). Dette samsvarer med våre funn som viser at de fleste finansrådgiverne i undersøkelsen ser positivt på en organisasjon som er opptatt av digital utvikling og forenkling av arbeidsprosesser. Flere påpeker at slike endringer gjør arbeidshverdagen spennende og givende. Bankens egen digitale modenhet påvirker ansattes endringsvilje positivt, men dersom organisasjonen ikke gir de ansatte mulighet til opplæring eller å utfolde seg digitalt, vil holdningene påvirkes negativt (Kruskopf et al., 2020). Vi ser likhetstrekk med våre funn hvor informanter påpeker utfordringene eldre kollegaer har med å tilpasse seg de nye digitale arbeidsmetoder. En informant hevdet blant annet at om de eldre i bransjen ytrer noe om utfordringene de møter ved digitaliseringen, får de beskjed om at de er “gått ut på dato”. Slik holdning fra ledelsen bidrar til misnøye og negative holdninger til endringsprosesser. En digital moden organisasjon kan også få for mye fokus på nye, digitale løsninger og redusere oppmerksomheten på ansattes opplevelser. En annen informant påpekte at for hver nye endring som kommer, mottar de mindre opplæring.

For å oppnå suksess er konkurransefortrinn en essensiell faktor for organisasjoner, og et slikt fortrinn vil kunne påvirkes av organisasjonens evne til å utnytte teknologien på best mulig

måte (Nambisan, 2013). *Konkurransen* i markedet fører til at bankene må gjennomføre endringer for å være konkurransedyktig. Våre funn viser at finansrådgiverne i all hovedsak stiller seg positive til konkurransedrevne endringer da de finner det attraktivt å arbeide i en konkurransedyktig bedrift. Flere av informantene poengterer viktigheten med digitalisering i dagens samfunn og beskriver at banken vil havne bakpå om de ikke endrer seg i takt med markedet.

Den siste driveren som ble kartlagt i analysen kjennetegnes som *uforutsette hendelser*. Med bakgrunn i de siste 20 årene, viser det seg at fenomener som økonomisk krise, pandemi, og naturkatastrofer har medvirket til digitale transformasjoner i banksektoren. Særlig covid-19 pandemien var ifølge våre funn en direkte årsak til utvikling av digitale tjenester og omstilling av rådgivernes arbeidshverdag. Yıldırım og Erdil (2023) poengterer i sin litteratur at banker måtte revurdere sin forretningsstrategi som et resultat av pandemiens innvirkning på samfunnet. Dette gjenspeiles i våre funn hvor informantene forklarte at nye fokusområder ble innført under pandemien, der digitale rådgivningsmøter har blitt en del av arbeidshverdagen og er foretrukket av både rådgivere og kunder.

Kortfattet oppsummering

Våre data antyder at finansrådgivernes holdning til endring er generelt positiv, men dette reflekteres nødvendigvis ikke med åpenhet for endring. Spesielt når det medfører endringer i rådgivernes arbeidsflyt. Bankene som rådgiverne representerer, prioriterer forbedring og automatisering av eksisterende tjenester ut mot kunder. Endringene resulterer i mindre arbeid med for å innhente kundeopplysninger, men øker behovet for kommunikasjon ut mot kunder, og resulterer i mer administrativt arbeid for rådgiverne. Analysen har kartlagt en rekke kontinuerlige endringer og forbedringer de siste årene, men disse oppleves ikke som tydelige for rådgiverne. Videre ser vi at alder spiller inn som en faktor når det gjelder å tilpasse seg endringer. Erfarne rådgivere oppgir større motstand mot endring, noe som Hennestad og Revang (2017) skylder på etablerte vaner. Bankene må ved større transformasjoner legge til grunn at endringer blir lettere etablert dersom berørte parter er positive til endringen (Vakola & Nikolau 2005). Våre funn viser at hyppige utskiftninger av ledere fører til et negativt arbeidsmiljø, i tillegg til å påvirke arbeidsmotivasjon og engasjement til rådgiverne i endringsprosesser.

Finansrådgiverne opplyste at de opplever internkommunikasjon som generelt god i bankene, men at isolerte endringer oppleves som utfordrende grunnet mangel på konkret kommunikasjon og opplæring. For å oppnå et vellykket resultat ved en endringsprosess, hevder Erichsen et al. (2018) at berørte parters indre og ytre motivasjon er avgjørende. Rådgiverne møter ofte endring med motstand og prioriterer kunder fremfor å sette seg inn i nye endringer. Våre funn viser at så lenge rådgiverne forstår hensikten bak endringen, samt at endringen fører til mindre administrativt arbeid og mer fokus på kundene, så stiller de seg positiv til endringen.

7. Konklusjon

Studiens formål var å undersøke drivere som fører til digitale endringer og hvordan digitalisering i bankbransjen påvirker finansrådgivernes holdning til endring. Vi ønsket å kartlegge årsaken til disse holdningene og hvorvidt de varierer på bakgrunn av ulike faktorer. Før studiens start var vi av den oppfatning at bransjens digitale endringer fremkommer av ulike drivere, som vi ønsket å identifisere gjennom denne avhandlingen. Videre var en nærmere undersøkelse på hvilken innvirkning disse driverne har for ansattes holdning til endring av interesse. Følgende problemstilling ble lagt til grunn for studien:

Hvordan påvirkes finansrådgivere av digitale endringer i bankbransjen?

For å kunne besvare denne problemstillingen ble det utarbeidet følgende forskningsspørsmål:

1. Hvilke faktorer påvirker digitalisering og endringer i bankbransjen?
2. Hvordan påvirkes finansrådgivernes holdninger av digitale endringer?

Våre undersøkelser viser at digitalisering fører til at banksektoren er i kontinuerlig endring, samt at majoriteten av endringene som forekommer i bransjen er knyttet til digitalisering. Alle finansrådgivere som deltok i undersøkelsen var av den oppfatning at endringer er viktig, men i studiens analyse ble det kartlagt varierende holdninger hos finansrådgiverne basert på endringenes drivere. Det er verdt å legge merke til at alle finansrådgiverne beskriver seg selv som positive til endringer, så fremt det resulterer i noe positivt for dem selv i form av effektivisering og reduksjon i administrative arbeidsoppgaver. Til tross for at de tilsynelatende er endringsvillige, nyanseres bildet en del når intervjuet går mer i dybden, hvor

samtligte finansrådgivere ytret at deres holdning varierer ut ifra endringenes opprinnelse. Studien belyser i tillegg viktigheten av god kommunikasjon og formidling av endringenes hensikt slik at alle parter forenes om implementeringen, da dette øker sannsynligheten for positive holdninger.

Som et resultat av dataanalysen ble det identifisert syv drivere, både interne og eksterne, som alle bidrar til digitale endringer i bankbransjen. Samtlige drivere ble også vurdert som en viktig faktor for hvilke holdninger finansrådgiverne hadde til endringene. De syv identifiserte driverne har dannet grunnlaget for modellen 1:



Modell 1: Dynamisk modell for påvirkningsfaktorer til finansrådgivernes holdning til endring.

Denne dynamiske modellen viser kompleksiteten mellom drivere til digitalisering og deres påvirkning på finansrådgivernes holdning til endring. De syv nevnte driverne er, ifølge tidligere litteratur og denne studiens analyse, påvirkningsfaktorer til digitale endringer i

bankbransjen. Modellen er delt inn i interne og eksterne drivere da vi gjennom datamaterialet ser en tendens til at dette også påvirker holdningene til finansrådgiverne. Hver av de syv driverne har en egen påvirkningskraft på finansrådgivernes positive eller negative holdning til endring. Samtidig henger alle elementene sammen i den grad at dersom en av driverne påvirker holdningen negativt vil det ha en viss innvirkning på de resterende elementene og systemet vil gå tregere. Dersom finansrådgiverne har erfart negative opplevelser i sammenheng med digitale endringer vil dette påvirke deres forutinntatte holdning til kommende endringer, og motsatt dersom tidligere endringer har vært positive.

Bankene er tvunget til omorganisering av egen *strategi* for å tilpasse seg det moderne samfunnet. Utvikling av kunstig intelligens og automatiserte oppgaver er eksempler på elementer som stadig blir implementert i bankenes strategi og dermed utfordrer rådgiverrollens fremtid. Hvilke strategiske retninger banken har og hvilke endringer som medfølger, er avgjørende for finansrådgivernes arbeidshverdag. Undersøkelsen viser at finansrådgiverne stiller seg positive til strategiske endringer. Dette bunner i deres tillit til menneskene bak bestemmelsene og at deres intensjon kun er for bankens beste. Det fremkommer i vår studie at finansrådgiverne har stor tillit til *ledelsen* i de representative bankene og alle opplever en god relasjon til sine ledere. Denne relasjonen viser seg å være en sterk faktor for positive holdninger til de endringene ledelsen introduserer og finansrådgivernes vilje til å legge ned en innsats i det arbeidet som kreves. Likevel eksisterer det varierende holdninger til selve endringsprosessene og arbeidet som kreves av de ansatte. De må tilpasse seg digitale tjenester som kan være svært krevende og gjør arbeidshverdagen ekstra hektisk. Relasjonen til ledelsen viser seg å være avgjørende i denne prosessen og finansrådgiverne som har opplevd hyppig utskiftning av ledere ytret en mer negativ holdning enn de som har hatt en stabil ledergruppe.

Studien viser at den *digitale modenheten* finansrådgiveren, ledelsen og banken som helhet besitter har en vesentlig påvirkning på holdninger til digital endring. En bank med høy digital modenhet har ofte et sterkere fokus på digitale endringer og mindre fokus på hvilke endringer de ansatte ønsker. Videre viser vår studie at finansrådgivere med mindre digital modenhet opplever lite opplæring, økt stress og et betydelig press på å mestre de digitale endringene. Ansatte med høy grad av digital modenhet er positive overfor all digitalisering i banken og ser frem til nye digitale endringer. Resultatet viser at disse finansrådgiverne har en god opplevelse rundt opplæring og viser ingen tegn til økt stress rundt dette.

Videre ser vi at *uforutsette hendelser* tvinger frem digital utvikling i bransjen. Blant annet førte Covid-19 pandemien til en omstilling av arbeidsmetodikk der rådgiverne gikk fra fysiske kundemøter til digitale samtaler. Funnene viser at antall digitale rådgivningstimer har økt vesentlig etter at pandemien inntraff, i tillegg viser det seg at digital veiledning er fremdeles foretrukket blant både rådgiverne og kundeporteføljen. Våre funn antyder økt behov for nye digitale tjenester som blant annet digitale lommebøker. Avhandlinger peker på at fremtidige uforutsette hendelser kan kreve omstilling til nye arbeidsforhold for finansrådgiverne på kort tid, i tillegg til nye tilpasninger i kundebehovet.

Vår studie viser at finansrådgivere i bankbransjen er genuint interessert i kundenes beste. Dermed vil endringer som dyrkes frem av *kundebehov* møtes med større positivitet enn andre endringer. Dette gjelder også i de tilfeller hvor *konkurrenter* er driveren til endring. Det dukker stadig opp nye konkurrenter og digitale bankløsninger fra nasjonale og internasjonale konkurrenter som kundene fatter interesse for. På en annen side ser vi en tendens til mer negative holdninger til endringer drevet frem fra *nasjonale og internasjonale retningslinjer*. Studien viser at finansrådgiverne opplever slike endringer som unødvendig og en kilde til merarbeid.

7.1 Praktiske implikasjoner

Denne studien har en praktisk relevans innenfor bankbransjen av flere årsaker. Gjennom modell 1 er det visualisert syv ulike drivere som har stor påvirkningskraft på de digitale endringene som fremtrer i bransjen. I tillegg til dette går studien i dybden på hva som bidrar til å forme finansrådgivernes holdning til de digitale endringene de står ovenfor, hvor det er konkludert med at hver av de syv driverne påvirker holdningene. Det er viktig å understreke at modellen er konseptuell og teoretisk, og har til hensikt å bevisstgjøre hvorfor digitale endringer oppstår, samt illustrere at de påvirker ansattes holdning til endring. Ledere kan nyttiggjøre seg av avhandlingens funn ved å danne seg en forståelse for hvilke faktorer rådgiverne vektlegger ved fremvekst av ulike type endringer, samt forstå årsaken til endringers opprinnelse. Det er kjent at individuell erfaring, bakgrunn og kompetanse vil påvirke holdninger ulikt, men denne studien viser at holdninger til endring i stor grad også blir påvirket av andre faktorer. Ved å aktivt adressere at holdningene ikke bare påvirkes av individuell kompetanse og erfaring, men også av hvilke drivere som ligger til grunn for

endringene, skapes det en større forståelse for potensiell motstand mot endring. En forståelse for disse faktorene vil kunne hjelpe ledere til å håndtere de fleste konsekvensene som medfølger i en endringsprosess. Denne studien åpner opp for en bredere forståelse for de individuelle forskjellene hos finansrådgivere og gir ledere en unik mulighet til å identifisere og bearbeide faktorer som påvirker holdningen til de ansatte negativt. Ved å forstå at disse digitale endringene påvirker finansrådgivere ulikt og at de er mer krevende for enkelte, vil det kunne bidra til at endringsprosessen blir mer suksessfull.

7.2 Teoretiske implikasjoner

Denne studiens funn støtter opp under tidligere forskning som dreier seg om digitalisering i bankbransjen og ansattes holdning til endringer. For temaet digitalisering i bank hevder tidligere forskning at bankbransjen står overfor ekstreme digitale endringsprosesser, som kan sees opp mot den digitale revolusjonen (Diener & Špaček, 2021b; Forcadell et al., 2020; Praviainen et al., 2022). Videre ser vi at tidligere forskning viser til ledelse, økonomi, strategi, og organisasjonskultur som drivere til digitalisering i bankbransjen (Stief et al., 2016). Resultatet fra vår studie støtter Stiefs et al. (2016) forskning, men avdekker i tillegg ytterligere drivere som har påvirket digitaliseringen i bransjen de siste årene. Videre støtter vår studie at holdning til endring hos ansatte er svært sammensatt, og enkeltmennesker reagerer ulikt på endringsprosesser og konsekvensene de fører med seg (Blanchard & Lillebø, 2023; Choi, 2011; Jacobsen, 2018; Vakola & Nikolaou, 2015).

I litteraturen er det utfordrende å finne tidligere forskning som tar for seg holdninger til digitale endringer, spesielt for banksektoren. Mangelen på slik forskning, samt digitaliseringens stadige utvikling, var årsaken til at denne studien foretok en grundigere undersøkelse som trekker paralleller mellom temaene. Resultatet kartlegger en sammenheng mellom drivere til digitale endringer og finansrådgivernes holdning til endring. Driverne til digitale endringer er sentrale for finansrådgivernes oppfatning og deres holdning til endringsprosessene. Det fremkommer at finansrådgiverne forholder seg ulikt til de digitale endringene som følge av den bakenforliggende årsaken. Dette er interessant da tidligere litteratur i stor grad har fokusert på holdninger som følge av psykologiske aspekter og menneskers kognitive utgangspunkt (Armenakis et al., 2007; Choi, 2011; Choi & Ruona, 2011). Ved å rette søkelys mot de ubevisste holdningene finansrådgivere har, åpnes det opp for en grundigere forståelse for de påvirkningsfaktorene som eksisterer.

Studien oppnår akademisk aktualitet ved å fremme nye perspektiver rundt påvirkningsfaktorer til digitalisering og holdning til endring. Som et resultat av undersøkelsen som er gjennomført har det blitt kartlagt syv drivere med slik påvirkningskraft, som videre er visualisert i modell 1. Det er essensielt å påpeke at avhandlingens presenterte resultater ikke er uforanderlige eller ment som en fasit. Studiens hensikt er å skape større forståelse rundt holdning til endring i en bransje som er sterkt preget av digitalisering, og videre åpne opp for nærmere forskning. Modell 1 er utformet som et utgangspunkt og er åpen for utvidelser eller endringer som følge av påfølgende forskningsprosjekter.

8. Begrensninger i studien og videre forskning

Ved å anerkjenne spesifikke begrensninger ved studien og konkrete avklaringer for fremtidig forskning er en viktig del innenfor det vitenskapelige landskapet (Clark et al., 2021). Dette kapitlet presenterer begrensninger som ble identifisert underveis i undersøkelsen, samt tydeliggjøre avhandlingens forbedringspotensial. I tillegg vil avhandlingen legge frem interessante retninger for videre forskning med bakgrunn i studiens funn.

8.1 Begrensninger i studien

En begrensning i den innledende fasen av studien var å redusere omfanget, i tillegg til å avgrense mengden av teori. Studien undersøker eksplisitt hvordan finansrådgivernes påvirkes av digitale endringer i bankbransjen, noe som begrenser i hvor stor grad våre funn kan generaliseres for å være gjeldende for andre områder i sektoren. Videre forskning kan dermed legge til grunn et mer omfattende perspektiv, samt utforske overførbare og generaliserbare områder på tvers av bransjer. I tillegg kretser problemstillingen og forskningsspørsmålene i all hovedsak rundt identifisering av digitale drivere som påvirker holdning til endring. Teorien som ble undersøkt omfatter hovedelementene av fenomenet, men ser bort fra praktiske implementeringer.

Studien innførte en utvalgsstrategi som begrenset seg til utvalgsstørrelse og tilgjengelighet av deltakere (Clark et al., 2021). Med bakgrunn i utvalgsstrategien ble fem kriterier lagt til grunn for innhenting av informanter. Kriteriene var nødvendig for å unngå potensielle sårbarheter overfor forskningens pålitelighet. Datamaterialet baserer seg på informasjon fra tolv

informanter, noe som imøtekommer anbefalingene til Adler og Adler (2012, gjengitt av Clark et al., 2021). Da antall informanter er i nedre del av anbefalt størrelsesomfang, gir det ingen garanti for at utvalget er representativt for den større populasjonen innenfor fenomenet som undersøkes. Antall informanter kan begrense generaliserbarheten og påliteligheten til studiens funn. Likevel opplevde vi at informasjonen begynte å bli gjentakende, og dermed oppnådde et visst metningspunkt. Informantene fremstod som kunnskapsrike og hadde tilstrekkelig med innsikt til tematikk og studiens forskningskontekst.

En ytterligere begrensning relatert til metodikk innbefattet gjennomføring av dybdeintervjuer. Over halvparten av datamaterialet ble innhentet ved bruk av Microsoft Teams-plattformen og Google Meet. Disse intervjuene ble ansett som vellykket uten tekniske utfordringer, hvor lyd kvaliteten til intervjuopptakene ble kvalitetssikret av begge forskerne i ettertid. Likevel hadde forholdene potensial til å medføre utilsiktet utelatelse av mindre distinkte svar eller kommentarer, og dermed kunne utgjøre en risiko for ufullstendig datainnsamling. Som et tiltak til denne begrensningen uttalte vi spørsmålene tydelig, i tillegg til å gjenta dem ved behov for å sikre oss at informantene oppfattet spørsmålene. Prosessen ved ordrett transkribering av alle intervjuopptak ble høyt prioritert. Disse grepene ble tatt i bruk av to hovedårsaker. Det første la til rette for induktiv dataanalyse, mens den andre hadde til hensikt å avlaste mulige begrensninger med virtuelle intervjuer, for å styrke den metodologiske presisjonen som studien la til grunn.

Hos en av forskerne i studien foreligger det erfaring fra bransjen og rollen som finansrådgiver. Dermed har det tidvis vært utfordrende å være upartisk, men vi har forsøkt å opprettholde objektiviteten og etterstrebe påliteligheten til forskningen ettersom at en av forskerne ikke hadde kjennskap til rollen fra før. Likevel er det rimelig å anta at erfaringen kan ha påvirket tolkningen av funn, sammenlignet med forskere uten samme bransjeinnsikt. Som et tiltak har begge forskerne gjennomgått og tolket datamaterialet, slik at et objektivt tilsyn av dataene har vært til stede.

En iboende begrensning i studien var søken etter drivere til digitalisering i bankbransjen fremfor å innhente en dypere forståelse bak driverne. Dette har vært med på å redusere vår forståelse av de komplekse faktorene som påvirker fenomenet som forskes på. Videre ser vi at mangel på dybdekunnskaper kan ha forårsaket mulig hindringer for å trekke andre konklusjoner enn det som har blitt forankret i denne studien.

8.2 Videre forskning

I denne avhandlingen har vi undersøkt hvordan finansrådgiverne påvirkes av digitale endringer i bankbransjen. Ved ytterligere forskning kan det være aktuelt å gå i dybden på de ulike drivere til digitalisering og se om det eksisterer en korrelasjon opp mot finansrådgivernes holdning til endringer. Ved bruk av en kvantitativ metode vil det være mulig å undersøke sammenhengen mellom de ulike perspektivene og verifisere om sammenhengen mellom driverne og holdning til endring er signifikant. Det vil være interessant å utvide studien til å inkludere et lederperspektiv. I så tilfelle, vil det være mulig å sammenligne perspektivene til medarbeidere og ledelsen opp mot hverandre. Inkludering av et lederperspektiv kan berike forskningen ved å tilby økt forståelse av hvordan håndtering av digitalisering påvirker virksomhetens medlemmer, bakenforliggende årsaker for endringer og avklare hvordan ledelsen oppfatter håndtering av endringer. Med en lengre tidsramme på forskningen vil det være aktuelt å gjennomføre intervjuer med både medarbeidere og ledere. Et annet forslag vil være å utrede hvordan andre ansatte i bankbransjen kan motiveres og imøtekommes for en ny digital transformasjon. Det vil dermed være interessant å sammenligne denne studiens funn på tvers av andre forretningsområder i banken eller andre bransjer.

Referanseliste

- Amundsen, B. (2021, november 5). *Det nye gjeldsregisteret redder flere fra gjeldsfella*.
Forskning.no.
<https://www.forskning.no/finans/det-nye-gjeldsregisteret-redder-flere-fra-gjeldsfella/1931822>
- Andersen, E., & Sannes, R. (2017). Hva er digitalisering? *Fagbokforlaget i samarbeid med Econa*.
- Andersen, E., & Sannes, R. (2018). Er du klar for digitalisering? *Bibsys Open Journal Systems*.
https://www.researchgate.net/publication/329443799_Hva_er_digitalisering_digital_innovasjon_og_digital_transformasjon
- Andersen, E., & Sannes, R. (2019). Norske digitaliseringcase. *Magma*, 12–13.
<https://old.magma.no/norske-digitaliseringcase>
- Andersen, H. (2020). Kostnadseffektiviseringen til de norske bankene kan forklares med automatisering og digitalisering. *Norges Bank*, 9.
https://norges-bank.brage.unit.no/norges-bank-xmlui/bitstream/handle/11250/2711084/sm_2020-9-andersen.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Apostolyuk, O., Binert, O., Boiar, A., Chaliuk, Y., Chyzh, N., Dziamulych, M., & Iehorycheva, S. (2021). Management of banking innovations in the conditions of digitalization. *JOURNAL OF INTERDISCIPLINARY RESEARCH*.
https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/110221/papers/A_21.pdf
- Appelbaum, S. H., Habashy, S., Malo, J., & Shafiq, H. (2012). Back to the future: Revisiting Kotter's 1996 change model. *Journal of Management Development*, 31(8), 764–782.
<https://doi.org/10.1108/02621711211253231>
- Armenakis, A. A., Holt, D. T., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of a Scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232–255.
<https://doi.org/10.1177/0021886306295295>
- Axtell, C., Wall, T., Stride, C., Pepper, K., Clegg, C., Gardner, P., & Bolden, R. (2002). Familiarity breeds content: The impact of exposure to change on employee openness and well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(2), 217–231. <https://doi.org/10.1348/09631790260098596>

- Bache, I. W. (2021). *FinTech, BigTech og krypto – vil ny teknologi gjøre bankene overflødige?* Norges Bank.
<https://norges-bank.brage.unit.no/norges-bank-xmlui/bitstream/handle/11250/2756668/FinTech%2C%20BigTech%20og%20krypto%20-%20vil%20ny%20teknologi%20ogj%C3%B8re%20bankene%20overfl%C3%B8dige.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482.
<https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3>
- Blanchard, K., & Lillebø, P. (2023, mai 5). Syv vanlige reaksjoner på endring og hvordan man responderer på dem. *Ledernytt*.
<https://www.ledernytt.no/syv-vanlige-reaksjoner-paa-endring-og-hvordan-man-responderer-paa-dem.6325329-419970.html>
- Blytt, J. P., Bougroug, A., & Sletten, P. (2022). *Økonomisk utvikling gjennom Covid-19 en oppdatert sammenligning av Norge, Sverige og Danmark*. Statistisk sentralbyrå.
- Bommer, W. H., Rich, G. A., & Rubin, R. S. (2005). Changing attitudes about change: Longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 733–753.
<https://doi.org/10.1002/job.342>
- Bower, J. L., & Christensen, C. M. (1995). Disruptive technologies: Catching the wave. *Harvard Business Review*, 73, p.43-53.
- Carbó-Valverde, S., Cuadros-Solas, P. J., Rodríguez-Fernández, F., & EY. (2020). The Effect of Banks' IT Investments on the Digitalization of their Customers. *Global Policy*, 11(S1), 9–17. <https://doi.org/10.1111/1758-5899.12749>
- Choi, M. (2011). Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. *Human Resource Management*, 50(4), 479–500. <https://doi.org/10.1002/hrm.20434>
- Choi, M., & Ruona, W. E. A. (2011). Individual Readiness for Organizational Change and Its Implications for Human Resource and Organization Development. *Human Resource Development Review*, 10(1), 46–73. <https://doi.org/10.1177/1534484310384957>
- Christensen, B. H. (2020). *Digitalisering og Forretningsutvikling: Fra en 'digital ide' til 'klingende mynt'*.
- Clark, T., Foster, L., Sloan, L., Bryman, A., & Bryman, A. (2021). *Bryman's social research methods* (Sixth edition). Oxford University Press.

- Cole, M. S., Bruch, H., & Vogel, B. (2006). Emotion as mediators of the relations between perceived supervisor support and psychological hardiness on employee cynicism. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 463–484. <https://doi.org/10.1002/job.381>
- Cunningham, G. B. (2006). The relationships among commitment to change, coping with change, and turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 29–45. <https://doi.org/10.1080/13594320500418766>
- Dean, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational Cynicism. *The Academy of Management Review*, 23(2), 341. <https://doi.org/10.2307/259378>
- Diebig, M., Bormann, K. C., & Rowold, J. (2016). A double-edged sword: Relationship between full-range leadership behaviors and followers' hair cortisol level. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 684–696. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.04.001>
- Diener, F., & Špaček, M. (2021). Digital Transformation in Banking: A Managerial Perspective on Barriers to Change. *Sustainability*, 13(4), 2032. <https://doi.org/10.3390/su13042032>
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., Jackson, P., & Jaspersen, L. J. (2018). *Management & business research* (6th edition). SAGE.
- Elrod, P. D., & Tippett, D. D. (2002). The “death valley” of change. *Journal of Organizational Change Management*, 15(3), 273–291. <https://doi.org/10.1108/09534810210429309>
- Erichsen, M., Solberg, F., & Stiklestad, T. (2018). *Ledelse i små og mellomstore virksomheter* (2. utg.). Fagbokforlaget.
- Fichman, R. G., Dos Santos, B. L., & Zheng, Z. (Eric). (2014). Digital Innovation as a Fundamental and Powerful Concept in the Information Systems Curriculum. *MIS Quarterly*, 38(2), 329–343. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2014/38.2.01>
- Finans Norge. (2022). *Uten banken stopper Norge*. Finans Norge. <https://www.finansnorge.no/siteassets/dokumenter/publikasjoner/brosjyre---uten-banken-stopper-norge.pdf>
- Forcadell, F. J., Aracil, E., & Ubeda, F. (2020). Using reputation for corporate sustainability to tackle banks digitalization challenges. *Business Strategy and the Environment*, 29(6), 2181–2193. <https://doi.org/10.1002/bse.2494>
- Gripsrud, G., Olsson, U. H., & Silkoset, R. (2004). *Metode og dataanalyse med fokus på beslutninger i bedrifter* (2. oppl). Høyskoleforl.
- Grønmo, S. (2016). *Samfunnsvitenskapelige metoder* (2. utg.). Fagbokforl.

- Hennestad, B. W., & Revang, Ø. (2017). *Endringsledelse og ledelsesendring: Fra plan til praksis* (3. udg). Universitetsforlaget.
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474–487.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.474>
- Hess, T., Benlian, A., Matt, C., & Wiesböck, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS quarterly executive*, 15(2).
- Holsen, S. (2023, juni 1). *KLP Banken har helautamisert noen lånesøknader: - Det skal hjelpe oss å skalere uten å måtte ansette flere*. Finanswatch.no.
<https://finanswatch.no/nyheter/bank/article15935907.ece>
- Hylving, L., & Schultze, U. (2013). Evolving the Modular Layered Architecture in Digital Innovation: The Case of the Car's Instrument Cluster. *In ICIS*, 1–17.
- Iansiti, M., & Lakhani, K. R. (2014). Digital ubiquity: How connections, sensors, and data are revolutionizing business. *Harvard Business review*, 90–99.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg). Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3. utg). Fagbokforl.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg). Fagbokforl.
- Jansen, K. J. (2000). The emerging dynamics of change: Resistance, readiness, and momentum. *HR. Human Resource Planning, Vol.23 (2)*, 53–55.
<https://web-p-ebsohost-com.ezproxy.inn.no/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=cb3cb22d-2c85-4261-9d2b-46d1c485e0a8%40redis>
- Jaros, S. (2010). Commitment to Organizational Change: A Critical Review. *Journal of Change Management*, 10(1), 79–108. <https://doi.org/10.1080/14697010903549457>
- Jason, L. A. (2013). *Principles of Social Change*. Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199841851.001.0001>
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg). Abstrakt.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Abstrakt forlag.
- Johnson, J. L., & O'Leary-Kelly, A. M. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 627–647. <https://doi.org/10.1002/job.207>

- Kane, G. C., Palmer, D., Nguyen-Phillips, A., Kiron, D., & Buckley, N. (2017). Achieving Digital Maturity. *MIT Sloan management review*, 59(1).
- Kane, G. C., Phillips, A. N., Copulsky, J., & Andrus, G. (2019). How Digital Leadership Is(n't) Different. *MIT Sloan Management Review*, 34–39.
- Karlsen, A., Persson, A., & Gudfinnsson, K. (2018). *Kontinuerlig endringsarbeid: Helhetlig virksomhetsledelse*. Fagbokforl.
- Kindermann, B., Beutel, S., Garcia De Lomana, G., Strese, S., Bendig, D., & Brettel, M. (2021). Digital orientation: Conceptualization and operationalization of a new strategic orientation. *European Management Journal*, 39(5), 645–657.
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.10.009>
- Kommunal- og distriktsdepartementet, K.- og distriktsdepartementet. (2021). *Norge fortsatt blant de ledende landene i Europa på digitalisering*.
<https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/norge-fortsatt-blant-deledende-landene-i-europa-pa-digitalisering/id2886756/>
- Konopik, J., Jahn, C., Schuster, T., Hoßbach, N., & Pflaum, A. (2022). Mastering the digital transformation through organizational capabilities: A conceptual framework. *Digital Business*, 2(2), 100019. <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2021.100019>
- Kruskopf, S., Lobbas, C., Meinander, H., Söderling, K., Martikainen, M., & Lehner, O. (2020). Digital Accounting and the Human Factor: Theory and Practice. *ACRN Journal of Finance and Risk Perspectives*, 9(1), 78–89.
<https://doi.org/10.35944/jofrj.2020.9.1.006>
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Gyldendal Norske Forlag AS.
- Larsson, A., & Viitaoja, Y. (2017). Building customer loyalty in digital banking: A study of bank staff's perspectives on the challenges of digital CRM and loyalty. *International Journal of Bank Marketing*, 35(6), 858–877.
<https://doi.org/10.1108/IJBM-08-2016-0112>
- Lee, J., & Lee, K. (2021). Is the fourth industrial revolution a continuation of the third industrial revolution or something new under the sun? Analyzing technological regimes using US patent data. *Industrial and Corporate Change*, 30(1), 137–159.
<https://doi.org/10.1093/icc/dtaa059>
- Libert, B., Beck, M., & Wind, Y. (2016). 7 Questions to Ask Before Your Next Digital Transformation. *Harvard Business Review*.
<https://hbr.org/2016/07/7-questions-to-ask-before-your-next-digital-transformation>

- Lu, V. N., Wirtz, J., Kunz, W. H., Paluch, S., Gruber, T., Martins, A., & Petterson, P. G. (2020). Service robots, customers and service employees: What can we learn from the academic literature and where are the gaps? *Journal of Service Theory and Practice*, 361–391.
- Malterud, K. (2011). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning: En innføring* (3. utgave). Universitetsforlaget.
- Marks, M. A., Zaccaro, S. J., & Mathieu, J. E. (2000). Performance implications of leader briefings and team-interaction training for team adaptation to novel environments. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 971–986.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.6.971>
- Markussen, S., Aasbø, D. A., Johnsen, G. J., Kirkebøen, L., Kjeldstad, B. J., Lawther, K. R., Javad, M., Nordahl, T., Risøy, B. A., Sundset, I.-L., Tepfers, C., Torø, S.-O., & Tvedt, T. (2018). *Kunnskapsgrunnlaget. Arbeidslivet i endring*. Regjeringen.no.
<https://www.regjeringen.no/contentassets/849b377650a449d599d80835e74805ed/no/sved/01.pdf>
- Mavlutova, I., Volkova, T., Natrins, A., Spilbergs, A., Arefjevs, I., & Miahkykh, I. (2021). Financial Sector Transformation in the Era of Digitalization. *Estudios De Economia Aplicada*, 38(4), 4055.
- McCartt, A. T., & Rohrbaugh, J. (1995). Managerial Openness to Change and the Introduction of GDSS: Explaining Initial Success and Failure in Decision Conferencing. *Organization Science*, 6(5), 569–584.
<https://doi.org/10.1287/orsc.6.5.569>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
[https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications.
- Michel, A. (2014). The Mutual Constitution of Persons and Organizations: An Ontological Perspective on Organizational Change. *Organization Science*, 25(4), 1082–1110.
<https://doi.org/10.1287/orsc.2013.0887>
- Milde, S. H. (2023, mars 23). *Eldre frykter digitalt utenforskap*. Forskning.no.
- Miller, V. D., Johnson, J. R., & Grau, J. (1994). Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change. *Journal of Applied Communication Research*, 22(1), 59–80. <https://doi.org/10.1080/00909889409365387>

- Morgeson, F. P., & DeRue, D. S. (2006). Event criticality, urgency, and duration: Understanding how events disrupt teams and influence team leader intervention. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 271–287. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.02.006>
- Nambisan, S. (2013). Information Technology and Product/Service Innovation: A Brief Assessment and Some Suggestions for Future Research. *Journal of the Association for Information Systems*, 14(4), 215–226. <https://doi.org/10.17705/1jais.00327>
- Nasiri, M., Saunila, M., & Ukko, J. (2022). Digital orientation, digital maturity, and digital intensity: Determinants of financial success in digital transformation settings. *International Journal of Operations & Production Management*, 42(13), 274–298. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-09-2021-0616>
- Niemand, T., Rigtering, J. P. C., Kallmünzer, A., Kraus, S., & Maalaoui, A. (2021). Digitalization in the financial industry: A contingency approach of entrepreneurial orientation and strategic vision on digitalization. *European Management Journal*, 39(3), 317–326. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.04.008>
- Nilsen, S. N. (2018, januar 2). *Fasene i en kvalitativ undersøkelse*. omhelse.no. <https://omhelse.no/fasene-i-en-kvalitativ-undersokelse/>
- Oppen, M., Mørk, B. E., & Haus, E. (2020). *Kvantitative og kvalitative metoder i merkantile fag—En introduksjon*. Cappelen Damm.
- Osmundsen, K., Iden, J., & Bygstad, B. (2018). Hva er digitalisering, digital innovasjon og digital transformasjon? *Norsk konferanse for organisasjoners bruk av IT*. https://www.researchgate.net/publication/329443799_Hva_er_digitalisering_digital_innovasjon_og_digital_transformasjon
- Packard, T. (2021). Challenges and Opportunities. I T. Packard, *Organizational Change for the Human Services* (s. 17–33). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780197549995.003.0002>
- Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., & Teppola, S. (2022). Tackling the digitalization challenge: How to benefit from digitalization in practice. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 5(1), 63–77. <https://doi.org/10.12821/ijispm050104>
- Perlow, L. A. (1999). The Time Famine: Toward a Sociology of Work Time. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 57–81. <https://doi.org/10.2307/2667031>
- Pousttchi, K., & Dehnert, M. (2018). Exploring the digitalization impact on consumer decision-making in retail banking. *Electronic Markets*, 28(3), 265–286. <https://doi.org/10.1007/s12525-017-0283-0>

- Ringdal, K. (2018). *Enhet og mangfold samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (4. utg). Fagbokforl.
- Santoso, W., Sitorus, P. M., Batunanggar, S., Krisanti, F. T., Anggadwita, G., & Alamsyah, A. (2021). Talent mapping: A strategic approach toward digitalization initiatives in the banking and financial technology (FinTech) industry in Indonesia. *Journal of Science and Technology Policy Management*, *12*(3), 399–420.
<https://doi.org/10.1108/JSTPM-04-2020-0075>
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students* (Seventh edition). Pearson Education.
- Sbarcea, I. R. (2019). Banks Digitalization—A Challenge for the Romanian Banking Sector. *Studies in Business and Economics*, *14*(1), 221–230.
<https://doi.org/10.2478/sbe-2019-0017>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4. ed). Jossey-Bass.
- Schmidt, J., Drews, P., & Schirmer, I. (2017). Digitalization of the Banking Industry: A Multiple Stakeholder Analysis on Strategic Alignment. *Twenty-third Americas Conference on Information Systems*.
https://www.researchgate.net/publication/319103682_Digitalization_of_the_Banking_Industry_A_Multiple_Stakeholder_Analysis_on_Strategic_Alignment
- Schwab, K. (2017). *Den fjerde industrielle revolution* (1. utg.). Gyldendal Business.
- Sia, S. K., Soh, C., & Weill, P. (2016). How DBS bank pursued a digital business strategy. *BLOOMINGTON: Indiana Univ, Oper & Decision Technol Dept*, *15*, 105–121.
<https://web-p-ebSCOhost-com.ezproxy.inn.no/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=fb43ef28-a8a6-4b84-9f51-e80f7eedfc18%40redis>
- Skatteetaten. (2022). *Skatteinfo. En enklere skattemelding for næringsdrivende*.
<https://www.skatteetaten.no/globalassets/skatteinfo-4-2022.pdf>
- Skåsheim, A. (1921). *Bankarbeid*. Gula Tidend Prenteverk.
https://www.nb.no/items/URN:NBN:no-nb_digibok_2015070708207?page=3
- Stanley, D. J., Meyer, J. P., & Topolnytsky, L. (2005). Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change. *Journal of Business and Psychology*, *19*(4), 429–459.
<https://doi.org/10.1007/s10869-005-4518-2>
- Stern, C., Jordan, Z., & McArthur, A. (2014). Developing the Review Question and Inclusion Criteria. *AJN, American Journal of Nursing*, *114*(4), 53–56.
<https://doi.org/10.1097/01.NAJ.0000445689.67800.86>

- Stief, S. E., Eidhoff, A. T., & Voeth, M. (2016). *Transform to Succeed: An Empirical Analysis of Digital Transformation in Firms*. 10(6).
- Svanemyr, S. (2016, februar 4). Facebook-storm mot DNB-nedleggelse: – Nå bytter jeg bank! *E24*.
<https://e24.no/privatoekonomi/i/L0bMjQ/facebook-storm-mot-dnb-nedleggelse-naa-bytter-jeg-bank>
- Teichert, R. (2019). Digital Transformation Maturity: A Systematic Review of Literature. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 67(6), 1673–1687. <https://doi.org/10.11118/actaun201967061673>
- Thorhus, T. M., Berntzen, C. V., & Frimanslund, T. (2020). 11. Banknæringen i endring: Kan innføring av EU-direktivet PSD2 redusere banker til en ren betalingsinfrastruktur? I L. J. Halvorsen, R. Stokken, W. M. Rogne, & I. J. Erdal (Red.), *Digital samhandling* (s. 215–230). Universitetsforlaget.
<https://doi.org/10.18261/9788215037394-2020-11>
- Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4. utgave). Gyldendal Akademisk.
- Tyre, M. J., Perlow, L., Staudenmayer, N., & Wasson, C. (1996). Time as a trigger for organizational change. *Academic Management Conference*. Cincinnati, OH.
- Umans, T., Kockum, M., Nilsson, E., & Lindberg, S. (2018). Digitalisation in the banking industry and workers subjective well-being: Contingency perspective. *International Journal of Workplace Health Management*, 11(6), 411–423.
<https://doi.org/10.1108/IJWHM-05-2018-0069>
- Vakola, M., & Nikolaou, I. (2005). Attitudes towards organizational change: What is the role of employees' stress and commitment? *Employee Relations*, 27(2), 160–174.
<https://doi.org/10.1108/01425450510572685>
- Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132–142.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.132>
- Weber, E., Büttgen, M., & Bartsch, S. (2022). How to take employees on the digital transformation journey: An experimental study on complementary leadership behaviors in managing organizational change. *Journal of Business Research*, 143, 225–238. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.036>
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual review of psychology*, 50(1), 361–386.

- World Economic Forum. (2019). *The Global Risks Report*.
https://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2019.pdf
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5. edition). SAGE.
- Yıldırım, A. C., & Erdil, E. (2023). The effect of Covid-19 on digital banking explored under business model approach. *Qualitative Research in Financial Markets*, 16(1), 87–107. <https://doi.org/10.1108/QRFM-08-2021-0142>
- Yoo, Y., Lyytinen, K. J., Boland, R. J., & Berente, N. (2010). The Next Wave of Digital Innovation: Opportunities and Challenges: A Report on the Research Workshop «Digital Challenges in Innovation Research». *SSRN Electronic Journal*.
<https://doi.org/10.2139/ssrn.1622170>
- Zuo, L., Strauss, J., & Zuo, L. (2021). The Digitalization Transformation of Commercial Banks and Its Impact on Sustainable Efficiency Improvements through Investment in Science and Technology. *Sustainability*, 13(19), 11028.
<https://doi.org/10.3390/su131911028>
- Øverengen, E. (2015). *Helstøpt*. Aschehoug.

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide med finansrådgivere

INTERVJUGUIDE MED FINANSRÅDGIVERE	
Introduksjon	<ul style="list-style-type: none">• Introdusert oss som forskere og studien.• Generell gjennomgang av anonymitet, samtykkeskjema og andre avklaringer før start.
	<ol style="list-style-type: none">1. Hvilken stilling har du?2. Hvor mange år har du jobbet i stillingen og bransjen?3. Kan du si noe om hvilket ansvarsområde og arbeidsoppgaver du har?
B: Digitalisering	1. Hva legger du i begrepet digitalisering?
	2. Hva er din holdning til digitalisering?
	3. Hvordan har digitaliseringen vært ved din arbeidsplass?
	4. Hvordan opplever du digitalisering sett, generelt i samfunnet?
	5. Hva er dine tanker rundt utviklingen innen bank- og finanstjenester med tanke på digitalisering?
	6. Hvilke utfordringer ser du med denne utviklingen? Hvilke muligheter ser du med denne utviklingen?
	7. Hva mener du har påvirket bransjens utvikling og endring innen digitalisering?
	8. Opplever du at bruk av digitalisert verktøy fører til en mer effektiv arbeidshverdag, og på hvilken måte?
	9. Opplever du at bruk av digitalisert verktøy fører til en mer effektiv eller mindre effektiv arbeidshverdag, og på hvilken måte(r)?
C: Holdning til endring	1. Hva er din holdning til endring i jobbsammenheng?
	2. Hvordan opplever du at endringer i arbeidsmiljøet eller organisasjonen påvirker din motivasjon og engasjement i jobben som frontlinjeansatt?
	3. Kan du beskrive noen utfordrende aspekter ved å tilpasse seg nye digitale verktøy i arbeidshverdagen din?
	4. Har du opplevd større endringer i hvordan du jobber? <ol style="list-style-type: none">a. Hvis nei, avsluttes intervjuet. Hvis ja:b. Har du et eksempel på en slik endring?c. Hvordan opplevde du endringen?d. Dersom du skulle gitt noen som skal gjennom en tilsvarende endring, hvilke råd ville du gitt?
	5. Hvordan ser du for deg finansrådgivernes rolle vil være i fremtiden?

Vedlegg 2: Godkjent prosjekt av SIKT



Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer

368835

Vurderingstype

Standard

Dato

24.10.2023

Tittel

Master oppgave Intervjuguide

Behandlingsansvarlig institusjon

Høgskolen i Innlandet / Handelshøgskolen Innlandet - Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap / Institutt for organisasjon, ledelse og styring

Prosjektansvarlig

Rolf Gunnar Findsrud

Student

Erik Kanestrøm

Prosjektperiode

05.10.2023 - 31.07.2024

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 31.12.2024.

Meldeskjema [↗](#)**Kommentar**

OM VURDERINGEN

SIKT har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

KOMMENTARER TIL INFORMASJONSSKRIVET

Informasjonsskrivet ditt må oppdateres før du gir dette til forskningsdeltakerne dine. Du trenger ikke å laste opp den oppdaterte versjonen i meldeskjemaet:

Du må tydeliggjøre hva som skjer med personopplysninger ved prosjektslutt. Du oppgir f.eks. at datamaterialet anonymiseres ved prosjektslutt, men har lagt til avhukingsboks hvor deltagerne kan samtykke til videre lagring av personopplysninger, du må derfor fjerne avhukingsboksen. Det oppgis også at a anonymiserte data vil slettes, men samtidig også at disse vil gjenbrukes til forskning, anbefaler at du fjerner henvisningen til sletting og heller oppgir at anonymiserte data vil gjenbrukes. Du må også huske å fjerne hjelpeteksten helt øverst i informasjonsskrivet.

Ta gjerne en titt på våre nettsider for hjelp til formuleringer: <https://sikt.no/informasjon-til-deltakarane-i-forskningsprosjekt>

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Vi har vurdert at du har lovlig grunnlag til å behandle personopplysningene, men husk at det er institusjonen du er ansatt/student ved som avgjør hvilke databehandlere du kan bruke og hvordan du må lagre og sikre data i ditt prosjekt. Husk å bruke leverandører som din institusjon har avtale med (f.eks. ved skylagring, nettspørreskjema, videosamtale el.

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

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Se våre nettsider om hvilke endringer du må melde: <https://sikt.no/melde-endringer-i-meldeskjema>

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

Vedlegg 3: Informasjonsskriv for referansegruppen

Godkjent informasjonsskriv med tilhørende samtykkeerklæring fra NSD for referansegruppen

Informasjon om deltakelse i forskningsprosjektet

”Digitalisering og holdninger innenfor bank og finansbransjen”

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å intervjuere finansrådgivere innenfor bank og finansbransjen i forbindelse med en masteravhandling. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Dette er en avsluttende masteroppgave i økonomi og ledelse på Høyskolen i Innlandet. Oppgaven vil fokusere på den digitale utviklingen og holdning til endring innenfor norsk bank og finans sektoren. I den forbindelse ønsker vi å gjennomføre 10-12 dybdeintervjuer med bank ansatte som sitter på kunderservice. Hensikten er å skaffe et innblikk i deres forståelse av hvordan utviklingen innenfor digitalisering vil treffe deres sektor.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Høyskolen i innlandet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Hensikten med masteravhandlingen er å få innblikk i ressurser som jobber i en bransje som vi anser er i stadig endring når det kommer til digitalisering. Vi ønsker å høre tankene og refleksjonene til finansrådgivere sitt syn på hvordan digitalisering påvirker deres holdning til digitale endringer, samt kartlegge mulige drivere til digitale endringer i bransjen.

Hva innebærer det for deg å delta?

Vi vil bruke et spørreskjema (intervjuguide) som dekker spørsmål om digitalisering og holdning til endring. Lydopptak og notater vil bli utført gjennom intervjuet. Intervjuet estimeres å ta ca 45 – 60 minutter.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

- Det vil være tre personer som har tilgang til opplysningene som blir avgitt. Dette vil være veileder for masteroppgaven, i tillegg til to studenter som skriver masteroppgaven.
- Ditt navn og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data, datamaterialet vil bli lagret på privat maskin med kryptert passord.

Deltakerne vil bli representere bransjen og ikke den aktuelle arbeidsplassen de er medlem av. Det vil derfor ikke være mulig å bli gjenkjent i publikasjon.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes når oppgaven blir godkjennes juli 2024. Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger anonymiseres. Personopplysningene vil bli generalisert slik at det ikke vil være mulig å spore hvem som har blitt intervjuet eller virksomhetene.

Anonymiserte opplysninger vil bli slettet, men kan bli gjenbrukt til forskning eller ettergås på et senere tidspunkt.

Datamaterialet med personopplysninger vil bli arkivert/lagres i forbindelse med videre forskning eller etterprøving på privat maskin i opptil 6 måneder (31.12.2024) etter endt oppgave.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Høyskolen i innlandet har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg

- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

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

- Prosjektansvarlig Rolf Findsrud ved Høgskolen i Innlandet via tlf: +47 95729915 eller mail: rolf@duplus.no.
- Masterstudent Erik Kanestrøm, via mail: erkanestrom@gmail.com.
- Masterstudent Lina Walderhaug, via mail: Lina.walderhaug@gmail.com.
- Høgskolen i Innlandet sitt personvernombud: HINN, via mail: personvern@inn.no.

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:

- Epost: personverntjenester@sikt.no eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

Rolf Findsrud
Prosjektansvarlig

Erik Kanestrøm
Masterstudent

Lina Walderhaug
Masterstudent

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet Masteravhandling, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i intervju.

at Rolf Findsrud kan gi opplysninger om meg til prosjektet.

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)