



Master's thesis

2020

Master's thesis

Jonas Korsan Olsen, Mathias Edvardsen Elvebakk

NTNU  
Norwegian University of  
Science and Technology  
Faculty of Economics and Management  
NTNU Business School

Jonas Korsan Olsen  
Mathias Edvardsen Elvebakk

## Ledelse under digitalisering: *En kvalitativstudie i den norske banknæringen*

Management and digitalization: *A qualitative study in Norwegian banking industry*

June 2020





Norwegian University of  
Science and Technology

# Ledelse under digitalisering: *En kvalitativstudie i den norske banknæringen*

Management and digitalization: *A qualitative study in Norwegian banking  
industry*

**Jonas Korsan Olsen**  
**Mathias Edvardsen Elvebakk**

Strategi, organisasjon og ledelse

Submission date: June 2020

Supervisor: Ove Gustafsson

Norwegian University of Science and Technology  
NTNU Business School



## **i) Forord**

Denne undersøkelsen er gjennomført som en del av studiet Økonomi og administrasjon, med spesialisering i Strategi, organisering og ledelse ved NTNU Handelshøyskolen. Oppgaven tar utgangspunkt i den norske banknæringen, nærmere bestemt om lederens forståelse og rolle under digitaliseringsprosesser i denne industrien. Arbeidet med oppgaven ble til en viss grad påvirket av situasjonen rundt Covid-19, da smittetiltak førte til at datainnsamling etterhvert ble vanskelig å gjennomføre, samtidig som det ble vanskeligere å skaffe faglitteratur.

Vi ønsker å takke alle deltakere i prosjektet, og da spesielt våre intervjuobjekter som har gitt oss innsyn i deres organisasjon og gitt gode og relevante svar. Samtlige intervjuobjekter har fremstått som svært profesjonelle og imøtekommende. Vi ønsker også å takke vår veileder Ove Gustafsson og retningsansvarlig for BSOL5000 Hilde Fjellvær, som har bistått underveis i prosessen og gitt oss god retning, tilbakemelding og informasjon.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterenes regning.

## ii) Abstract

This study explores how digitalization in the banking industry has affected the roles and requirements of managers. The study was compiled on the basis of how the banking industry is portrayed in the media in today's social development where processes are automated and digitized. The purpose of the assignment is to analyze how managers in the banking industry handle this situation, characterized by restructuring and development. Based on this, we have investigated the following problem: *"Are the management in the banking industry well equipped to meet the challenges and opportunities posed by digitalisation"*.

We have answered the problem by examining the thesis's underlying research questions, which are divided into three themes. The topics deal with the most central areas that emerged from the media and previous research within the framework of the problem statement. The three research questions address the problem that the digital focus has led to in the areas of competence, IT-operations and management. We have used a qualitative case study with an abductive approach. The material for the study was collected through archive data and 8 semi-structured interviews with managers in 4 different banks in Trondheim.

The findings of the study revealed that the management seems to be aware of the greatest challenges and opportunities associated with the focus areas, but that it is difficult to conclude that they are taking the necessary measures to deal with them quickly enough. We found a distinction between the established traditional banks and digital banks in the handling of issues related to both competence and IT-operations, and this may indicate that managers in traditional banks have their work cut out for them. It is clear that the challenges faced by traditional banks are often due to their complex structure. These banks usually have many links in digital activity and IT activities that makes the road to the end-product challenging. Managers of traditional banks appear to be frustrated by the bureaucracy and old core systems in their respective organisations. The banks' new digital focus challenges the competence, the ability to innovate among managers and the willingness to change in IT functions. The managers who are hindered by the lack of competence, vision, focus and the complexity of the bank's organizational structure are therefore at great risk of being out-competed in the long term in a very competitive market.

### iii) Sammendrag

Denne studien utforsker hvordan digitalisering i banknæringen har påvirket ledernes roller og krav. Studien er utarbeidet på bakgrunn av hvordan banknæringen fremstilles i mediebildet i dagens samfunnsutvikling hvor prosesser stadig automatiseres og digitaliseres. Hensikten med oppgaven er å analysere hvordan ledere i banknæringen håndterer denne situasjonen, preget av omstilling og utvikling. Basert på dette har vi undersøkt følgende problemstilling: “*Er ledelsen i banknæringen godt nok rustet til å takle de utfordringer og muligheter som digitaliseringen medfører*”.

Vi har besvart problemstillingen ved å undersøke oppgavens underliggende forskningsspørsmål, som er delt inn i tre tema. Temaene omhandler de mest sentrale områdene som utspilte seg fra nyhetsbildet og tidligere forskning innenfor problemstillingens rammeverk. De tre forskningsspørsmålene omhandler problematikken det digitale fokuset har ført til innenfor områdene Kompetanse, IT-virksomhet og ledelse. Vi har benyttet en kvalitativ case-studie med en abduktiv tilnærming. Datamaterialet til studiet er samlet inn gjennom arkivdata og 8 semi-strukturerte intervjuer med ledere i 4 ulike banker i Trondheim.

Funnene i studiet avdekket at ledelsen ser ut til å være klar over de største utfordringene og mulighetene knyttet til fokusområdene, men at det er vanskelig å konkludere med at de tar nødvendige tiltak for å håndtere disse hurtig nok. Vi fant et skille mellom de etablerte tradisjonelle bankene og digitale banker i håndteringen av problematikken knyttet til både kompetanse og IT-virksomhet, og det kan tyde på at ledere i tradisjonelle banker har den største jobben foran seg. Det kommer frem at de tradisjonelle bankenes utfordringer kommer som oftest av deres komplekse struktur. Disse bankene har som regel mange ledd i digital aktivitet og IT-virksomhet som gjør at veien til sluttproduktet blir lengre. Ledere i tradisjonelle banker ser ut til å være frustrert over bremsene byråkrati og gamle kjernesystemer medfører. Bankenes nye digitale fokus utfordrer *kompetansen*, innovasjonsevnen blant *ledere* og endringsviljen i *IT-funksjoner*. Lederne som blir hindret av manglende kompetanse, visjon, fokus, og av kompleksiteten i bankens organisasjonsstruktur står i derfor i stor fare for å bli utkonkurrert på sikt i et svært kompetitivt marked.

### **iii) Oppgavens struktur**

**Kapittel 1** Belyser først oppgavens bakgrunn og formål, deretter oppgavens problemstilling og presentasjon av empirisk felt.

**Kapittel 2** Presenterer tema for oppgaven, her etableres en tidslinje og oppgavens tre fokusområder.

**Kapittel 3** Presenterer det teoretiske rammeverket for oppgaven og belyser tidligere forskning.

**Kapittel 4** Omhandler metode, hvordan dataene ble hentet inn og analysert. Det vil også fremgå beskrivelse av utvalg og bakgrunn for valg oppgavefokus. Tilslutt vil kapittelet også ta for seg validitet, reliabilitet og etikk.

**Kapittel 5** består av fremlagte funn fra empiri og analyse av funn.

**Kapittel 6** Diskuterer viktige hovedfunn fra empirien i lys av teori og tema. I denne delen vil problemstilling, teori og funn ses i en sammenheng. Formålet med kapittelet er å besvare problemstilling og underliggende forskningsspørsmål.

**Kapittel 7** Presenterer grunnlaget for videre forskning.

**Kapittel 8** Består av litteraturliste, intervjuguide og vedlegg.



## Innholdsfortegnelse

<b>1.0 Innledning</b> .....	<b>1</b>
1.1 Formål og avgrensninger.....	2
1.2 Presentasjon av problemstilling og forskningsspørsmål.....	2
1.3 Presentasjon av empirisk felt.....	3
<b>2.0 Tema</b> .....	<b>4</b>
2.1 Kompetanse.....	5
2.2 IT-Virksomhet.....	6
2.3 Ledelse.....	7
2.4 Tidslinje og forskningsspørsmål.....	8
2.4 Oppsummering tema.....	9
<b>Teori 3.0</b> .....	<b>10</b>
<b>Begrepsavklaringer</b> .....	<b>10</b>
3.0.1 Digitalisering.....	10
3.0.2 Front-end/Back-end.....	11
3.0.3 Agil utvikling/metodikk.....	11
3.1 Kompetanse.....	12
3.1.1 Kompetanseutvikling.....	13
3.1.2 Tidligere forskning på kompetansebehov.....	14
3.2 IT-virksomhet.....	15
3.2.1 IT-virksomhetens funksjon og struktur.....	15
3.2.2 Fundamentale utfordringer ved produkt-utvikling.....	16
3.3 Ledelse.....	18
3.3.1 Perspektiver på effektiv ledelse.....	18
3.3.2 Transformasjonsledelse.....	19
3.3.3 Fleksibel ledelse.....	21
3.3.4 Endringsledelse og fortolkningsrammene.....	22
3.4 Oppsummering kapittel 3.....	25
<b>4.0 Metode</b> .....	<b>27</b>
4.4 Arkivdata.....	28
(Tabell 1: Oversikt over informanter).....	30
4.6 Forberedelser til intervju.....	30
4.7 Gjennomføring av intervjuene.....	31
4.8 Analyse av data.....	32
4.9 Forskningens kvalitet.....	32
4.11 Styrker og svakheter.....	34

4.12 Oppsummering kapittel 4.....	35
<b>5.0 Empirisk analyse og tolkning av funn .....</b>	<b>36</b>
5.1 Kompetanse - “Hvordan jobber ledelsen for å skaffe, beholde og utnytte den riktige kompetansen under digitale utvikling?” .....	36
5.1.1 Oppsummering av funn .....	40
5.2 IT-virksomhet - “Hvilken rolle spiller relasjonen mellom ledelsen av den daglig virksomheten og IT under digital utvikling?” .....	41
5.2.1 Oppsummering av funn .....	45
5.3 Lederrollen - “Hvordan har lederrollen endret seg i lys av digitalisering, og hva kreves av leder under digital utvikling?” .....	46
5.3.1 Oppsummering av funn .....	49
<b>Diskusjon og konklusjon 6.0.....</b>	<b>50</b>
6.1 Hvordan jobber ledelsen for å skaffe, beholde og utnytte den riktige kompetansen under digitale utvikling?.....	50
6.1.1 Konklusjon av FS1 .....	53
6.2 Tar bankledere tiltak for å håndtere utfordringene som fremstår i IT-virksomhet og IT-prosjekter?.....	54
6.2.1 Konklusjon av FS2 .....	56
6.3 Hvordan har lederrollen endret seg i lys av digitalisering, og hva kreves av leder under digital utvikling? .....	58
6.3.1 Konklusjon av FS3 .....	60
6.4 Avslutning diskusjon.....	61
6.5 Konklusjon av oppgaven.....	64
<b>Kapittel 7.0 Videre forskning.....</b>	<b>65</b>
<b>8.0 Litteraturliste &amp; vedlegg .....</b>	<b>66</b>
8.0.1 Kilder.....	66
8.0.2 Intervjuguide.....	71
8.0.3 Samtykkeskjema.....	73

## 1.0 Innledning

### **Bakgrunn for oppgaven**

Utgangspunktet for dette forskningsprosjektet er hvordan banknæringen fremstilles i mediebildet i dagens samfunnsutvikling hvor prosesser stadig automatiseres og digitaliseres. Digitaliseringen i banknæringen er i høyeste grad i tråd med den overordnede samfunnsutviklingen og et resultat av teknologiske framskritt (Regjeringen, 2015b). Det kommer tydelig frem i både nyhetsbilde og bankenes egne årsrapporter at banknæringen har opplevd disruptiv innovasjon av både interne arbeidsprosesser og eksterne markedsbetingelser (DNB 2018, SMN 2018, Regjeringen 2015a). Innovasjonen har ført til at finansnæringen i likhet med mange andre industrier, har blitt globalisert (Regjeringen, 2015a). Informasjon flyter på en måte som gjør den tilgjengelig for mange flere, og ressurser har blitt tilgjengelig på tvers av landegrenser. Selve definisjonen på hva en bank er utfordres, fordi det fremkommer nye måter å drive bankvirksomhet, og fordi bankene stadig tilbyr nye «ikke-tradisjonelle» banktjenester (Evry, 2020). Nye rent digitale banker har oppstått i lys av digitalisering, og etablerte tradisjonelle banker får stadig flere ledd i sin verdikjede. De siste årene har dereguleringer i GDPR- og PSD2-direktivet senket inngangsbarrierene for (internasjonale) konkurrenter, som har ført til høyere konkurranse i industrien (FinansNorge, 2019). Samtidig representerer digitaliseringen et enormt potensielt for utvikling for bankene, men vil også bety at man trenger færre ansatte til å utføre jobben. Fra nyhetsbilde vet vi at banknæringen allerede er godt i gang med å utforske mulighetene innen digital utvikling, automatisering og robotisering (Capgemini, 2018). Det er allmenn kjent at banknæringen har lenge vært preget av omstilling og nedbemanning, men de siste årene har også digitalisering vært en viktig årsak for endring (KLP 2018, Nordea 2018). Vi ønsker å utføre en analyse av dagens tilstand og tilpasningene som gjøres for å håndtere eventuelle utfordringer og muligheter digitaliseringen medfører. Analysen vil fokusere på menneskene som er ansvarlig for å utføre disse tilpasningene, det vil si ledelsen i banknæringen. Grunnlaget for analysen er dagens situasjon, derfor kartlegges et tidsperspektiv som viser når den digitale transformasjonen startet (T1), hvor bankene står i dag (T2) og hva målet er for fremtiden(T3). Dette vil presenteres i kapittel 2.4.

## 1.1 Formål og avgrensninger

Formålet med oppgaven er å studere hvordan ledere i banknæringen håndterer den digitale situasjonen de befinner seg i. Situasjonen vil naturlig nok variere ut i fra en rekke ulike faktorer, spesielt med tanke på den enkelte organisasjonens markedsposisjon og digitaliseringsstrategi. Med andre ord; hvor stor er banken og hvor stort er det digitale fokuset i deres organisasjon. Her vil det være mulig å plassere alle relativt store norske banker på en skala, fra minst til mest digitale. Men det må også defineres hva vi mener med digitale. Det er mulig å være digitale utad fra et kundeperspektiv, mens interne prosesser lider av gamle kjernesystemer og byråkrati. Vilkår som dette er vanskelig å ta hensyn i en eventuell skala, slik at det vi mener med digitale er hvorvidt eksterne prosesser utføres digitalt. Hvis vi da skulle laget denne skalaen fra minst til mest digitale vil det oppstå et skille mellom to “typer” banker på hver sin ende av skalaen. Type 1 er den tradisjonelle bank med markant historie og markedsandel i det norske markedet. Type 2 er nyere banker uten fysiske filialer som har oppstått som og alltid vært digitale banker.

Vårt prosjekt innebærer å se på likheter og ulikheter i svar fra de forskjellige lederne vi har utført intervjuer med og koble disse opp mot informasjon fra media, årsrapporter, arkivdata og tidligere forskning. Problemstillingen: *“Er ledelsen i banknæringen godt nok rustet til å takle de utfordringer og muligheter som digitaliseringen medfører”* Vil i en viss grad være overførbar og aktuell for forskning innenfor andre industrier, men vil være begrenset på grunn av bransjespesifikke betingelser og faktorer.

## 1.2 Presentasjon av problemstilling og forskningsspørsmål

Opgavens problemstilling lyder som følger: *“Er ledelsen i banknæringen godt nok rustet til å takle de utfordringer og muligheter som digitaliseringen medfører”*.

Dette er en tolkende problemstilling om hvordan mennesker reagerer i en bestemt situasjon innenfor et gitt rammeverk. Menneskene vi ønsker å analysere er lederne i banknæringen, innenfor rammen digitalisering i banknæringen. Hvordan menneskene reagerer vil da være

påvirket av en rekke ulike faktorer, som vi skal kartlegge og beskrive for å skape et mer helhetlig bilde av situasjonen de befinner seg i. Forståelsen av en gitt situasjon, og handlingen man tar henger sammen og kan være utfordrende å skille i praksis (Alvesson, Bloom, Sveningsson, 2017). Vi vil derfor bruke teorikapittelet for å legge et rammeverk som grunnlag for å avdekke ulike institusjonelle logikker og konstruerte mønstre innenfor oppgavens kontekst/tema. Oppgavens forskningsspørsmål er strukturert etter tre underliggende fokusområder som vi vil presentere i temakapittelet, henholdsvis *Kompetanse, IT-virksomhet og ledelse*. Oppgaven er bygd opp etter de tre forskningsspørsmålene som igjen er formulert etter de tre områdene som inngår under problemstillingen. Forskningsspørsmålene presenteres og drøftes først som individuelle områder, men det vil være en viss grad av overlapp av informasjon da det ikke alltid er klare skiller mellom dem. Til slutt knyttes de tre områdene sammen for å skape et helhetlig bilde der vi svarer på den overordnede problemstillingen.

### 1.3 Presentasjon av empirisk felt

Det empiriske feltet for oppgaven består av arkivdata og intervjuer. Bakteppet for oppgaven baseres på arkivdata som presenteres i kapittel 2. Arkivdata inneholder strategiske planer, krav og teknologi som har betydning for bankindustrien i 2020. Intervjuguiden er basert på informasjon fra arkivdata. Den primære kilden for det empirisk felt er intervju med ledere i den norske banknæringen med ansvaret for avdelinger, teams og medarbeidere under digital utvikling. Informantene presenteres i delkapittel 4.5, tabell 1.

De fleste lederne i den norske banknæringen befinner innenfor oppgavens empiriske felt, siden dagens situasjon i banknæringen er preget av stadig digital endring, omstilling og utvikling. Alle bankene som har deltatt i vårt prosjekt ligger i Trondheim, men flere av de opererer og konkurrerer også i et globalt marked.

Ved å svare på vår problemstilling presentert i forrige delkapittel, vil vi gjennom dette forskningsprosjektet forsøke å gi en forbedret, empirisk basert og mer presis forståelse av de faktiske utfordringene ved digitalisering for ledelsen i banknæringen. Vi vil se nærmere på utfordringene og mulighetene ved implementering av nye arbeidsroller som har oppstått i lys

av den digitale transformasjonen. Utover dette, vil forskningsprosjektet bidra med indikasjoner mot mulige løsninger til noen av utfordringene identifisert ut i fra relevant teori og datainnsamling. På denne måten kan forskningsprosjektet være et grunnarbeid for fremtidig forskning på hvordan man kan møte utfordringene presentert i vårt prosjekt.

## 2.0 Tema

I 2015 lanserer DNB tjenesten VIPPS (Nå eget selskap), og har siden den gang fremstått som et flaggskip for digitalisering (SNL, 2020). Man kan si at DNB oppnådde et konkurransefortrinn ved å være først ute, samtidig viser det seg at flere av konkurrentene i Norge hadde samme løsning klar, men avgjørelsene om lansering tok for lang tid. Dette resulterte med at det norske folk valgte VIPPS fremfor alternativene (DN, 2017). Siden den gang har nye digitale tjenester kommet hyppig og flere fysiske bankfilialer lagt ned. Digitalisering er ikke et nytt fenomen i banknæringen, da det pekes på nettbank og lignende tjenester kan spoles tilbake til 1990- tidlig 2000-tallet. Derimot fremstår den digitale transformasjonen som noe nytt i næringen. Denne transformasjonen omhandler robotisering, automatisering av tradisjonelle arbeidsoppgaver, bygging av nye plattformer og apputvikling (Evry, 2020).

Digitalisering har gitt muligheter for nye aktører som eksempel den digitale nisjebanken Monobank (Lem, 2018). Administrerende direktør i Monobank sier til Magma at effektene for digitalisering fortsatt ikke er tatt ut. I tillegg sier han at de tradisjonelle store organisasjonene ikke kommer til å dominere innovasjonen i fremtidens finansbransje. Begrunnelsen for denne påstanden er at IT-infrastrukturen er for stor og komplisert. Han mener det kan være vanskelig for de tradisjonelle aktørene å begynne på nytt slik som nye aktører. Samtidig påpekes finansielle muskler som en signifikant fordel hos disse store aktørene, noe som gir muligheter for oppkjøp av de innovative aktørene (Lem, 2018).

## 2.1 Kompetanse

Fra årsrapporter og i nyhetsbilde kommer det frem at de tradisjonelle bankene i Norge ønsker å være digitale organisasjoner. Danske bank uttaler i finansfokus *“Vi vil ansette rundt 100 i løpet av året. Kompetansen vi trenger varierer i de ulike områdene av banken, men som for resten av bransjen så ser vi et behov for å heve den digitale kompetansen i hele organisasjonen”* (Frimand-Anda, 2018). I følge årsrapporten til flere av bankene som opererer i Norge foregår det store endringer i bransjen som skaper et behov for endring i bankens kompetanseprofil. Bankene uttaler behov for færre medarbeidere i produksjon, flere i digital utvikling og flere i digitalt salg, analyse og forretningsutvikling (Årsrapport SMN 2018, Årsrapport KLP 2018, Årsrapport Nordea 2018, Årsrapport DNB 2018, Årsrapport Danske bank 2018). I 2015-2016 ga DNB 854 ansatte en sluttpakke til sammen på 1.1 milliarder kroner. Daværende konsernsjef Rune Bjerke uttalte i finansfokus at man fremover skal satse på intern kompetanseutvikling. Bakgrunnen til dette valget er at utskiftning av kompetanse medfører store kostnader. Videre i avisartikkelen uttaler Bjerke at de fremover vil bruke mer tid på å vurdere kompetansebehovet, og da heller prøve å benytte egne ressurser fremfor å gi sluttpakker. DNB planlegger å utvikle kompetanse internt med sine eksisterende ansatte gjennom et stort kompetanseprosjekt, der de ansatte blant annet skal forberede seg på nye arbeidsoppgaver og får muligheten til å tilegne seg nyttig og fremtidsrettet kompetanse (Frimand-Anda, 2018). I tillegg til interne kompetanseprosjekter er også samarbeid med fintech og startups blitt en trend i banknæringen. I følge PWC oppretter 8 av 10 banker nye jobber innenfor fintech-området, men bare 42% klarer å fylle de nye rollene med riktig kompetanse. *“De som lykkes vil ha tilgang på de beste teknologihodene, enten in-house eller gjennom samarbeidsallianser eller fusjoner”* (PWC, 2019). Kompetansekartlegging, kompetanseutvikling og samarbeid blir derfor viktige brikker i bankens digitale utviklingsstrategier. Dette vil vi knytte opp mot relevant teori i kapittel 3.1 som sammen skaper grunnlaget for datainnsamling 5.1, og videre drøfting i kapittel 6.1.

## 2.2 IT-Virksomhet

Det er ikke bare kompetanseheving som oppfattes som et stort satsningsområde for banknæringen. Investeringer knyttet til IT fremstår som et stort fokusområde under den digitale transformasjonen hos samtlige aktører i næringen. *“Skal vi være i stand til å møte den økende konkurransen digitaliseringen fører med seg, er vi nødt til å tenke annerledes. Det innebærer økte investeringer i IT, det innebærer økt fokus på å utvikle våre kolleger, det innebærer økt fokus på nye, gode og kundevennlige løsninger, samt andre måter å jobbe på”* (årsrapport SMN 2018). DNB oppgir i deres årsrapport fra 2018 at investeringer i IT-prosjekter er økende og at det jobbes kontinuerlig med å forsterke og oppgradere IT-løsninger. Samtidig er det viktig for DNB å være en attraktiv arbeidsgiver blant IT-studenter. Selv om investeringene i IT-løsninger er økende hos de fleste aktører i banknæringen, har de ulike tilnærminger i hvordan IT struktureres. Samarbeid med andre aktører, outsourcing og egne IT-avdelinger er noen av tilnærmingene som skiller bankene på dette området. I en artikkel utgitt i Finansforbundet 2017, pekes det spesielt på outsourcing kontra egenetablerte IT-avdelinger. DNB har i følge nyhetsartikkelen valgt å outsource store deler av IT-funksjonene sine til India. Danske Bank har organisert sin IT virksomhet i egne enheter hovedsakelig i Litauen (Eriksen, 2017). Norges første rene nettbank Skandiabanken utvikler nettbanken selv, men outsourcer andre tjenester. Videre er IT-virksomheten også delt inn i ulike strukturer etter funksjoner, som for eksempel front end og back end, primæroppgaver og støttefunksjoner, Tradisjonell IT-virksomhet og daglig aktivitet. Forskjellige strukturer for IT-løsninger og IT-avdelinger gir ulike fordeler og ulemper, og gir ulike forutsetninger i utviklingsarbeid. Uansett hvilken struktur man har, er relasjonen mellom IT-avdelingen og den daglige virksomheten en sentral brikke i organisasjonens helhetlige digitaliseringsstrategi (IT i praksis, 2017). Dette vil vi knytte opp mot relevant teori i kapittel 3.2 som sammen skaper grunnlaget for datainnsamling 5.2, og videre drøfting i kapittel 6.2.



## 2.3 Ledelse

Banknæringen har opplevd disruptiv innovasjon av både interne arbeidsprosesser og av industrien som helhet (Regjeringen, 2015a). Dette kommer tydelig frem i både nyhetsbilde og bankenes egne årsrapporter. Bankene mener selv situasjonen krever kontinuerlig arbeid med kompetanse, kultur og ledelse, forankret i deres respektive strategier (Årsrapport DNB 2018, Årsrapport SMN 2018, Årsrapport KLP 2018). Sammenligner man ulike industrier, står banknæringen på noen områder frem som et flaggskip når det kommer til å undersøke mulighetene som nye teknologier representerer (PWC, 2016). Løsninger som VIPPS, mobil BankID og robotisert kundeservice er noen eksempler på tidlig integrerte innovative løsninger. De siste årene har en rekke nye aktører entret industrien med mer spesialiserte løsninger enn de tradisjonelle bankene, som for eksempel Bank Norwegian, Komplet Bank, Monobank, Revolut og S-banken. Banknæringen befinner i en kontinuerlig digitalisert utviklingsprosess, hvor konkurransesituasjonen, kundegrunnlaget og regulatoriske krav kan endres kjapt. Ledere i industrien må ta derfor ta stilling til mulighetene og utfordringene digitaliseringen medfører, for å kunne omstille seg under endrede forutsetninger. I den sammenheng ønsker vi å undersøke hva god ledelse er, og om det finnes trekk som gjør en leder spesielt egnet i endringsprosesser samt utforske effektiv ledelse i ulike fortolkningsrammer. Dette vil vi knytte opp mot relevant teori i kapittel 3.3 som sammen skap

## 2.4 Tidslinje og forskningsspørsmål

Vi har intervjuet åtte ledere fra fire forskjellige banker, der vi blant annet har hatt et fokus på hvorfor denne digitale transformasjonen har blitt så viktig. Gjennom disse intervjuene har vi kartlagt et tidsperspektiv som viser når den digitale transformasjonen startet (T1), hvor bankene står i dag (T2) og hva målet er for fremtiden(T3).

T1: Det skjer noe i mellom 2010-2015 som gjør at bankene føler at det er nødvendig å satse stort på digitalisering. Flere av bankene investerer i å bygge digitale plattformer og fornye interne kjernesystemer. Kundebehovet har utviklet seg (spesielt pga. smarttelefoner), og bankene prøver å tilpasse seg utviklingen.

T2: Regulatoriske krav har kommet frem som en viktig dimensjon, sammen med kundene, kostnader, og konkurransen. Alle er redde for å havne bak konkurransen, men de færreste har ambisjoner om å ligge helst fremst. Hovedutfordringen for store banker ser ut til å være knyttet til å være tilpasningsdyktig når det kreves hurtige omstillinger (kjernesystemer, byråkrati). Hovedutfordringen for mindre/digitale banker er knyttet til kompetanse og ressurser.

T3: Bankene tror selv at det vil skje digitale endringer som gjør at de blir færre ansatte, samt at kompetanseprofilen endres fra økonomer til mer tekniske fagbakgrunner. De tror likevel at behovet for tradisjonell bank vil være der, spesielt på bedriftssiden og på "life-events" på personmarkedet. Med life-events menes store viktige avgjørelser som boligkjøp. Denne troen gjenspeiles i bankenes strategiske planlegging og rekruttering.

Vår analyse vil ta utgangspunkt på tidspunkt T2, i den situasjonen bankene befinner seg i dag. Som sett tidligere i dette kapittelet er mange av utfordringene banknæringen står overfor i dag knyttet til kompetanse, IT-virksomhet og ledelse. Vi ønsker å utforske disse tre temaene, og se nærmere på hvilke utfordringer og muligheter som fremstår i den digitale transformasjonen. I tillegg virker det nærliggende å finne ut hvorfor satsingen på digitalisering fremstår så viktig for bankene. Vi ønsker også å utforske hvordan utviklingen

foregår i de forskjellige bankene og hvilke utfordringer som er mest sentrale i utviklingsprosessen. Digitaliseringsstrategi, markedsandel og situasjon i dag vil naturlig nok variere fra bank til bank, og vi ønsker derfor å analysere hvorfor ting blir gjort likt eller ulikt i denne prosessen.

Dette fører oss videre til den overordnede problemstilling ***“Er ledelsen i banknæringen godt nok rustet til å takle de utfordringer og muligheter som digitaliseringen medfører”***.

For å skape den rette konteksten/rammen for problemstillingen, har vi utarbeidet følgende forskningsspørsmål:

1. **Hvordan jobber ledelsen for å skaffe, beholde og utnytte den riktige kompetansen under digitale utvikling?**
2. **Tar bankledere tiltak for å håndtere utfordringene som fremstår i IT-virksomhet og IT-prosjekter?**
3. **Hvordan har lederrollen endret seg i lys av digitalisering, og hva kreves av leder under digital utvikling?**

## 2.4 Oppsummering tema

I dette kapittelet har vi presentert bakteppet for oppgaven. Kompetanse, IT-virksomhet og ledelse fremstår som aktuelle hovedtemaer under den digitale transformasjonen. Kapittelet inneholder arkivdata som skal bistå som empiri sammen med intervjuene. Under kompetanse har arkivdataen tatt for seg fokuset på endret kompetanseprofil, intern kompetanseutvikling og samarbeidet med fintech som fokusområder for bransjen. Spesielt kompetansegapet som bankene peker på vil være et fokusområde for denne oppgaven, der årsrapportene tilsier at det mangler en digital kompetanse. IT-virksomhet fremstår også som et stort satsningsområde i dagens bankvirksomhet. Strukturer for IT-virksomhet og relasjonen mellom IT-avdelingen og daglig virksomhet fremstår som kompliserte områder, hvor det kreves bevisste strategiske handlinger og investeringer for å kunne skape konkurransefortrinn. Arkivdataen viser til ulike løsninger når det kommer til hvordan IT i dag blir utviklet i de ulike virksomhetene, men sier lite om relasjonen mellom IT og den daglige virksomheten. Forholdene vi har forklart som omhandler både kompetanse og IT-virksomhet ser ut til å være kilden til mange nye

ledelsesutfordringer. Siden banknæringen befinner seg i en kontinuerlig digitalisert utviklingsprosess, må ledere ta stilling til både mulighetene og utfordringene digitalisering medfører.

## **Teori 3.0**

I dette kapitlet presenteres teori som skal benyttes både for å øke innholds og begrepsvaliditeten til oppgaven. Dette gjøres ved å først utføre begrepsavklaringer av sentrale begreper knyttet til problemstilling og forskningsspørsmål. Etter dette presenteres relevant teori knyttet de tre fokusområdene for oppgaven som ble presentert i temakapitlet. De tre fokusområdene er som følger: Kompetanse (1), IT-virksomhet (2) og lederrollen (3). Fokusområdene er dedusert både fra tidligere forskning og nyhetsbildet, og følger samme struktur gjennom hele oppgaven. Teorien som presenteres innenfor de tre fokusområdene vil danne grunnlaget for empiriinnsamling og analyse.

## **Begrepsavklaringer**

### 3.0.1 Digitalisering

En generell måte å definere digitalisering på er måten mange av domeneene i det sosiale livet er omstrukturert rundt digital kommunikasjon og media-infrastrukturer (Brennen & Kreiss, 2016). Gartner (2015) definerer digitalisering med et større forretningsmessig fokus. Denne definisjonen betrakter digitalisering som bruken av digitale teknologier for å forandre en forretningsmodell og gi nye inntekter og verdi-produserende muligheter; det er prosessen ved å gå over til en digital virksomhet. Denne definisjonen omgår forholdet mellom forskjellige virksomheter, i tillegg forholdet mellom virksomhet og myndighet og til slutt forholdet mellom virksomhet og kundene (Gray & Rumpe, 2015).

### 3.0.2 Front-end/Back-end

Innen programvareutvikling omhandler begrepene “front-end” og “back-end” atskillelsen av hvilke problemer som angår presentasjonslaget (front-end) og datatilgangslaget (back-end) til en programvare, maskinvare, eller den fysiske infrastrukturen. De største forskjellene mellom de to “lagene” er at Front-end brukes hovedsakelig for å vise data, mens Back-end blir mest brukt for å håndtere data (Thapliyal, 2016). Når vi snakker om disse begrepene i relasjon til vår oppgave om banknæringen, må denne definisjonen spisses inn til å omhandle forretningsdrift. Front-end i forretningsdrift er direkte kontakt med kunden, mens Back-end inkluderer alle interne supportaktiviteter som ikke krever ansikt-til-ansikt samhandling med kunden. Noen bedrifter har forskjellige geografiske lokasjoner for Back-end og Front end-virksomhet og er avhengige av integrering av tilhørende datamaskin- og nettverkssystemer for vellykket forretningsdrift. Front-end oppgaver inkluderer markedsføring, salg og kundestøttetjenester. Back-end oppgaver inkluderer regnskap, distribusjon og levering, prosjektering, finans, menneskelige ressurser, varelager og produksjon. Dersom en organisasjon ønsker å være digital, er ett av kravene at man klarer å integrere front end og back end systemene. Integreringen mellom Front- og Back-end systemer er nødvendig i en rekke prosesser, som for eksempel bestillingsplassering gjennom salgssystemer, tilpasning av produkter, produksjonsprosporing og ordeoppfyllelse. (Günzel & Holm, 2013)

### 3.0.3 Agil utvikling/metodikk

Dette avsnittet har til hensikt å belyse hva agil arbeidsmetodikk dreier seg om. Den digitale verden beveger seg stadig raskere og banknæringen befinner seg i en fase med hurtig teknologisk innovasjon. Westerman, Bonnet og McAfee (2014) mener at på grunn av dette tempoet innenfor innovasjon, kan man ikke lengre planlegge over flere år, eller drive med fossefall-utvikling innen prosjektstyring. Markedene endrer seg, som gjør at nye teknologier trer frem og nye typer konkurrenter kommer frem for å kjempe om de samme kundene. For eksisterende etablerte organisasjoner handler det om å gjenkjenne disse endringene, og tilpasse seg for dem og så modifisere sin egen retning. Prosessen for dette kalles en agil transformasjon (Dybå & Dingsøy, 2008). Den agile utviklingsmetodikken handler om holde folk engasjert og dedikert for å jobbe mot et sluttprodukt, men tempoet for å nå målet er satt til korte sprints. Da utvikles “prototyper” av løsninger som eksperimenterer med nye tilnærminger eller teknologier. Neste fase er å evaluere resultatene, for så å implementere

disse inn i organisasjonens stadige utviklingsarbeid. Ofte er ikke hensikten med sprintene å nå konkrete mål, men heller å starte en prosess der man begynner å tenke på andre ting som man kan prøve. Denne prøve-og-feile tilnærmingen krever nye måter å jobbe på, men kan gi organisasjonen noen distinkte fordeler. Ved å marked-teste ideer raskt før de skaleres, sparer man tid og penger. De korte syklusene gjør også at man blir mer tilpasningsdyktig for eksterne endringer. I tillegg gjør det at organisasjonen beholder momentum under transformasjonsprosesser gjennom små, trinnvise suksesser. Agil utvikling passer seg riktignok ikke til alle typer prosjekter. Store prosjekter som å bygge nye interne kjernesystemer eller bygge en teknologisk plattform krever en mer tradisjonell tilnærming for å forstå hva som kreves og organisasjonens leveringsevne. (Westerman mfl., 2014)

### 3.1 Kompetanse

Forskningsspørsmål 1 omhandler hvordan kompetanse skaffes, beholdes og utnyttes. Dette kapittelet skal bistå med relevant teori og tidligere forskning til å svare på forskningsspørsmål 1 i kap 6.1. I den sammenheng presenteres viktige elementer i kompetanseutvikling og tidligere forskning på kompetansebehov i finansnæringen.

Olanrewaju (2014) mener at kjernen i den digitale transformasjonen ligger i organisasjonens menneskelige ressurser. Det vil si at de involverte menneskene trenger både rett innstilling og de rette ferdighetene for å håndtere gjennomførelsen og konsekvensene av en digital transformasjon. I følge Olanrewaju (2014) må ledelsen være i stand til å både utvikle og realisere organisasjonens overordnede visjon samtidig som de tilfredsstillere kravene om å få det beste ut av sine undersåtter. Eksisterende ledere i en gitt organisasjon bør trenes i digitale ferdigheter og det bør hentes inn digital ekspertise slik at man som organisasjon bygger interne kapabilitetene og kompetanse som kan utnyttes på flere nivå. I realiteten kan det hende organisasjoner ikke har ressursene til å enten trene eksisterende ledere eller hente inn de rette folkene. Da må bankene i så fall bruke andre metoder for å tilfredsstillere deres kompetansebehov, som for eksempel å leie inn spesialister til utførelsen av spesifikke prosjekter (Kaufman mfl., 2015) Ved denne tilnærmingen vil man ikke bygge interne kapabiliteter og kompetanse, men man vil kunne utføre essensielle oppgaver i en transformasjonsprosess. Riktige og gode organisasjons-, evaluerings-, og kompensasjonsstrukturer kreves for å stimulere tverrfunksjonelt samarbeid og sikre ansattes

tilpasning til selskapets visjon og strategi (Broeders and Khanna, 2015). Et fokus på forretningsresultater fremfor digital aktivitet kan derfor vise seg å være viktig (Olanrewaju, 2014).

Kompetanse handler om potensial, det å være i stand til å mestre oppgaver, møte krav og oppnå definerte mål (Lai, 2013). Begrepet kompetanse kan defineres som *“de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål”* (Lai, 2013, s.46).

*Kunnskaper* kan betraktes som en informasjonsbase. Dette er noe man vet, eller tror man vet (Lai, 2013). Kunnskap deles ofte inn i eksplisitt og taus kunnskap. Eksplisitt er noe man kan sette ord på og dele med andre, mens taus kunnskap er noe mer personlig som kan være vanskelig å sette ord på. *Ferdigheter* er den komponenten som er nærmest knyttet til praktisk handling, noe som gjør at ferdigheter er enklere å observere og måle (Lai, 2013). Derimot er *Evner* noe som er medfødt eller noe man er ekstra flink til. Dette betyr ikke at man ikke kan utvikle evner, men ofte gjenspeiler evner personlighet der stabile egenskaper, kvaliteter og talenter som påvirker muligheten til å utføre en oppgave og tilegne nye kunnskaper, ferdigheter og holdninger (Lai, 2013). Holdninger er en essensiell del av en persons potensial og derfor kanskje den aller viktigste komponenten i kompetanse. Lai (2013) skiller mellom selvrefererende holdninger som er medarbeiderens syn på seg selv og sitt eget potensial, og jobbrelevante holdninger som indre og ytre motivasjon. En relevant holdning i den digitale transformasjonen kan være viljen til å være fleksibel og tilpasningsdyktig. Om man blir sett på som kompetent avhenger ikke bare av kunnskaper og ferdigheter, men i stor i stor grad av hvilken holdning den enkelte har til sin jobb.

### 3.1.1 Kompetanseutvikling

Kompetanseutvikling handler om å videreutvikle eller lære seg nye kunnskaper og ferdigheter som er nødvendig for å kunne utføre arbeidet (Mikkelsen og Laudal, 2016). Kompetanseutvikling kan i følge Mikkelsen og Laudal (2016) sees på som en endring av kompetanse eller som Lai (2013) påpeker, en forbedring av det man allerede har. Utfordringer med kompetanseutvikling er at det forutsetter bred involvering og at det må være en retning for utvikling slik at den nye kompetansen kan tas i bruk i organisasjonen.

Videre er det viktig at kompetanseutvikling har en mening, og ikke bare fokusere på kompetanseutvikling for kompetanseutviklingen sin skyld. Med dette mener Lai (2013) at dårlig planlagt kompetanseutvikling kan virke mot sin hensikt, da den kompetansen som medarbeideren sitter med ikke samsvarer med virksomhetens krav og behov. Dermed vil en kompetanseanalyse være viktig for å identifisere behov for hvilke kompetanser som bør utvikles (Mikkelsen og Laudal, 2016). Nordhaug (2004) kaller gapet mellom det virksomheten trenger og allerede besitter som kompetansegapet. For å forstå virksomhetens kompetansebehov kan en analyse av kompetansen virksomheten trenger, og en kartlegging av den kompetansen virksomheten allerede besitter være til stor hjelp (Nordhaug, 2004).

### 3.1.2 Tidligere forskning på kompetansebehov

Finans Norge gjennomførte en undersøkelse i 2016 og kartla hvilke kompetanser bedriftene i finanssektoren vil trenge i fremtiden, og hvordan de planlegger å skaffe seg denne kompetansen. Undersøkelsen den gang viste at de store virksomhetene har et behov for ny kompetanse, men at det ikke er prekært. Finans Norge (2016) mente at det kunne tyde på at bedriftene klarte å dekke behovet for ny kompetanse gjennom intern utvikling. Resultatene fra undersøkelsen viser til at virksomhetene selv mener de vil trenge ny kompetanse innenfor teknologi, innovasjon og analyse. Når det kommer til ferdigheter for fremtidens banksektor, mener virksomhetene at ansatte må ha vilje til endring og egen læring, men også forstå markedet og kundene (Finans Norge, 2016).

I tillegg viser andre studier at så mye som 77 prosent av bedriftene i dag ser på manglende digital kompetanse som et viktig hinder for deres digitale transformasjonssuksess (Westerman mfl. 2011). For å fylle gapet mellom eksisterende og ønsket kompetanse, er de fleste organisasjoner ute etter de samme typer ferdigheter og eksperter; analytikere, dataingeniører, mobile markedsførere, skyarkitekter, dataforskere og andre teknologer. Dette gjør at kampen om kompetanse kan bli hard, og det blir desto viktigere å villige til å investere i egne ansatte, og være i stand til å bygge og utvikle ferdighetene som trengs internt (Westerman mfl, 2011). En masteroppgave gjort på vegne av Finans Norge avdekket et kompetansegap når det gjaldt de formelle kompetansen teknologi, data, matematikk og innovasjon og tjenestedesign i finansnæringen (Finans Norge, 2018). Denne typen



kompetanse er det mest teknologistudenter som innehar, men funn i oppgaven viser til at de som innehar den ønskede kompetansen ikke vil arbeide i denne bransjen (Finans Norge, 2018).

## 3.2 IT-virksomhet

Dette kapittelet skal i hovedsak danne det teoretiske grunnlaget for å kunne besvare forskningsspørsmål 2: *“Tar bankledere tiltak for å håndtere utfordringene som fremstår i IT-virksomhet og IT-prosjekter?”* I den sammenheng presenteres sentrale utfordringer knyttet til daglig IT-virksomhet, digital utviklingsprosjekter og relasjonen mellom IT-avdelingen og virksomhetsdelen av organisasjonen. Boken *“Leading Digital”* av Westerman mfl. (2014) tar for seg mange viktige spørsmål knyttet til disse områdene, og vil være et sentralt bidrag for kapittelet. Videre blir de mest fundamentale problemene ved produktutvikling presentert, som er dedusert fra relevant forskning om produktutviklingsprosesser.

### 3.2.1 IT-virksomhetens funksjon og struktur

I følge David L. Rogers (2016) handler den digitale transformasjonen fundamentalt om strategi, ikke teknologi. Selv om transformasjonen kan kreve at man oppgraderer IT-løsninger mener Rogers at det er enda viktigere at man oppgraderer evnen til strategisk tenkning. Dagens digitale ledelse krever evnen til nytenkning og muligheten til å endre selve fundamentet i virksomheten. Nytenkning på denne måten krever at man må utfordre noen grunnleggende forutsetninger og at man kjenner sine egne blindfelt. Man må kunne tenke nytt og annerledes om hvert eneste aspekt ved strategi, kunder, konkurranse, data, innovasjon og verdi. Denne typen nytenkning er vanskelig, men mulig.

Rogers (2016) mener teknologiledelse handler om mer enn dyktige IT-ledere og tekniske ferdigheter, selv om dette er essensielle kapabiliteter. Det handler om å flette sammen ferdigheter og perspektiver mellom virksomhets- og IT-ledere sånn at de driver transformasjonen sammen. Når forholdet mellom IT og virksomhet er sterkt, kan IT-avdelingen komme med forslag til nye utviklingsmuligheter og de blir hørt av ledelsen i virksomheten. Store transformative endringer som dette er avhengige av ledere klarer å skape

tillit blant ansatte, samt engasjere og mobilisere de til handling. Når det gjelder en *digital transformasjon*, er det viktig at de ansatte føler at lederne deres har klart å dele en samlet visjon felles alle i organisasjonen om hvordan denne transformasjonen skal skje. Naturligvis vil IT-avdelingen være en sentral del av en digital transformasjon, og dersom seniorledere lykkes med å skape tillit, samt mobilisere avdelingen for handling vil det vesentlig øke sjansene for suksessen av den digitale transformasjonsprosessen. (Westerman mfl, 2014)

Westerman mfl. (2014) gjør et skille mellom tradisjonell IT-prosjekter og digital aktivitet. Digital aktivitet beveger seg raskere enn mange tradisjonelle IT-aktiviteter. Det er fordi det kreves et annet perspektiv på designprosessen. IT prosjekter har tradisjonelt vært avhengig av klare design og velstrukturerte prosjektplaner, mens digital aktivitet ofte engasjerer prøve-og-feile strategier, der man prøver ut funksjoner i virkelige eksperimenter og raskt bestemmer seg for å implementere eller avslutte de basert på funnene i eksperimentet. Siden de mener man kan skille mellom disse aktivitetene basert på hurtighet, foreslår Westerman mfl (2014) en “tohastighets”-metoden hvor en del av IT-avdelingen fortsetter å støtte tradisjonelle IT-behov i organisasjonen, mens en annen del tar på seg utfordringen med å operere i digital hastighet med virksomhetsdelen i organisasjonen. Ved å benytte seg av tohastighets-metoden kan en digital enhet utvikle prosesser og metoder i raskest mulig hastighet, som står i stil med den digitale verden men fortsatt forstå hvorfor gamle IT prosesser eksisterer og den betydelige funksjonen de har i organisasjonsbildet.

### 3.2.2 Fundamentale utfordringer ved produkt-utvikling

Det å kontinuerlig jobbe med å forbedre organisasjonens ytelse samtidig som man produserer kommersielle, konkurransedyktige, og levedyktige produkt-konsepter som er klare for oppstart og produksjon kan være svært utfordrende selv for de best organiserte team. Menon mfl. mener at en antageligvis evig utfordring ved produkt-utvikling er *akselerasjonshurtighet* (Menon, A., Chowdhury, J., Lukas, B.A, 2002). Det er fordi markedets hastighet er eksponentielt økende, slik at produktutvikling og lansering må skje stadig raskere. Jo raskere man har produktet klart på markedet, jo høyere blir profittpotensialet. En investering i å bygge kompetente tverrfaglige utviklingsteam som kan levere produkter etterspurt av markedet hurtig nok, vil føre til redusert produkt-utviklingssyklus, og vil ifølge Menon mfl. (2002) resultere i konkurransefortinn.

En annen fundamental utfordring ved produktutvikling, er *forandrings-evne*. For et utviklingsteam, betyr forandring både muligheter og trusler, og det er ofte en forandring i

kundebehov eller av andre forutsetninger som rettferdiggjør utviklingen av nye produkter. Problemet er at forandring i markedet fortsetter samtidig som man er i prosessen med å utvikle et produkt, og som et resultat risikerer man at de originale produktspesifikasjonene blir utdatert før produktet når markedet. Det nytter ikke å ha en grundig gjennomtenkt plan hvis en konkurrent presenterer et nytt og bedre produkt enn det man selv prøver å utvikle, eller hvis det skjer et teknologisk gjennombrudd i industrien. Prosjekter som er i slutfasen er naturlig nok vanskelig å tilpasse i slike situasjoner, kanskje spesielt når det kommer til det finansielle aspektet. På samme måte som tiden-til-markedet i forrige avsnitt blir beskrevet som en fundamentalt aspekt når det kommer til hastighet, er også kostnaden ved endring et essensielt aspekt når man skal håndtere miljøforandringer. Boehm (1981) argumenterer for at kostnaden ved forandring i øker eksponentielt i takt med prosjektet tidsramme. Evnen til å tilpasse seg til uforutsigbare endringer i form av muligheter eller trusler, er avgjørende for å være i stand til å lansere et produkt i takt med markedet. Dette behovet for fleksibilitet gjennom et prosjekt og ideelt sett opp mot lanseringen er et paradoks, fordi man må ta ikke-reverserbare avgjørelser i løpet av prosjektet (Snowden & Boone, 2007).

*Kompleksiteten* av utviklingsprosjekter har blitt en signifikant utfordring for både organisasjonen og utviklingsteam (Kim & Wilemon, 2003). Ledere vil ofte likevel bruke ledelsesteknikker som er basert på fundamentale antagelser om at det finnes en viss grad av forutsigbarhet og orden. Denne antagelsen fremmer forenklinger som kan være nyttige i forutsigbare omstendigheter, men som ikke strekker til i mer komplekse situasjoner. (snowden & boone, 2007). I følge Kim & Wilemon (2003) kan kompleksitet sterkt påvirke produktutvikling på mange forskjellige områder. En høy grad av kompleksitet kan føre til lavere utviklingshastighet, det kan ha en negativ innvirkning på utviklingsytelse og det kan oppstå signifikante utfordringer knyttet til samarbeid og kommunikasjon mellom funksjonelle grupper. På den andre siden kan det også føre til konkurransefordeler, samt høyere læring og samarbeidskultur hvis organisasjonen er i stand til å håndtere kompleksiteten (Kim & Wilemon, 2003).

Et fellestrekk som går igjen fra industri til industri, er at selskapene med de beste interne prosessene skaper konkurransefordel gjennom overlegen produktivitet, effektivitet og smidighet. sterke operasjonelle kapabiliteter er en forutsetning for eksepsjonelt digitalt drevet kundeopplevelse. Likevel er operasjonelle kapabiliteter langt mindre synlig for utenforstående kontra endringer i kundeopplevelsen. Operasjonenes skjulte natur gjør det til en spesielt viktig

kilde til konkurransefortrinn. Konkurrentene kan bare se utfallet av gode interne prosesser. De kan merke at konkurrenter øker sin produktivitet eller effektivitet, men de kan ikke se hvordan du får det til. Den driftsmessige fordel er vanskelig å kopiere, fordi den kommer fra prosesser, ferdigheter og informasjon som fungerer sammen som et velsmurt maskineri. Konkurrenter kan ikke bare å ta i bruk en teknologi eller en prosess for å oppnå samme positive effekt. (Westerman mfl, 2014)

### 3.3 Ledelse

Dette kapittelet skal i hovedsak danne det teoretiske grunnlaget for å kunne besvare forskningsspørsmål 3: *“Hvordan har lederrollen endret seg i lys av digitalisering, og hva kreves av leder under digital utvikling?”* I den sammenheng skal vi se nærmere på hva effektiv ledelse er, og hvordan ulike ledelsesteorier mener man best mulig håndtere endrede situasjoner, som den digitale utviklingsprosessen den norske banknæringen befinner seg i idag. Vi ønsker særlig å vektlegge om det finnes et sett med egenskaper som gjør noen ledere bedre egnet enn andre. I den sammenheng har vi valgt å presentere ulike trekkteorier fra Northouse (2015) som vi mener kan være særlig relevante i endrede omgivelser. Videre er Bolman & Deal (2018) perspektiver på endringsledelse fra boken *“Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse”* et sentralt bidrag for oppgaven. Deres perspektiver er basert på moderne forskning, og presenteres på en interessant måte med bruk av ulike *“fortolkningsrammer”*.

#### 3.3.1 Perspektiver på effektiv ledelse

Bolman & Deal (2018) mener at det er svært vanskelig å definere både ledelse, og hva som er god ledelse. Man finner motstridende påstander stadig i litteraturen om ledelse. Det finnes et skille mellom de som mener lederen må inneha et sett med personlige egenskaper og de som mener god ledelse er situasjonsbestemt. Bolman & Deal (2018) mener at begge parter har til en viss grad rett. Det finnes en rekke studier og forskning som har funnet fellestrekk hos gode ledere på tvers av sektorer og situasjoner. På samme måte viser forskning at situasjonsbestemte variabler er bestemmende for hva slags leder som fungerer best. Problemet med moderne trekkforskning, er at det forteller oss hvordan ledere er mer en hva

de gjør. Det vil da kunne hjelpe i lederrekruttering, men gir begrenset veiledning i hvordan man leder (Zaccaro, 2007). I moderne kvalitative studier, finner vi derimot ingen karaktertrekk universelt assosiert med god ledelse, men visjon og fokus er det som oftest blir nevnt. Effektive ledere er med og utformer en visjon, setter standarder for prestasjon og gir arbeidet i organisasjonen retning og fokus. Andre egenskaper som ofte nevnes, er lidenskap, beslutsomhet og vilje. Et tredje kjennetegn er evnen til å vekke tillit og bygge relasjoner, men uten visjon, fokus, glød og tillit er det lite samsvar (Bolman & Deal, 2018).

Ledelseslitteraturen innehar mange gode oversikter over egenskaper som assosieres med effektiv ledelse, men det er mangel på et sammenhengende bilde.

Alvesson et al., (2017) mener ledelse handler om menneskene som er involvert i et asymmetrisk forhold som involverer ledere og følgere. Lederne prøver da definere mening gjennom mellommenneskelig handling for de som er tilbøyelige til å akseptere denne meningen. Det vil si at god ledelse handler om lederens *egenskaper* og mulighet til å påvirke medarbeidernes holdninger og oppfatninger. Ledere påvirker arbeidet i organisasjonen ut i fra hvordan de forstår og verdsetter innovasjon, hvordan de kommuniserer, oppmuntrer eller motvirker/begrenser innovasjon. I følge Jacobsen (2019) handler ledelse om mer enn det mellommenneskelige. Han mener at en leder må kjenne sin bedrift samtidig som de har oversikt over omgivelsene sine i markedet. Dette er viktig fordi det gir muligheten til å avdekke muligheter og trusler bedriften står ovenfor. Ledelsen har altså et spesielt ansvar for å håndtere organisasjonens omgivelser, som ofte er forbundet med usikkerhet. Man kan ikke ansette en leder som bare innehar tradisjonelt gode lederegenskaper og forvente at det skal fungere optimalt. Lederen må forstå omgivelsene og situasjonen bedriften står ovenfor, og passe inn i dette bilde som et positivt bidrag og som en veileder (Bolman & Deal, 2018).

### 3.3.2 Transformasjonsledelse

Digitaliseringen fører til en usikkerhet blant de ansatte som bidrar til at lederrollen krever mer i dag sammenlignet med tidligere. Lederne må klare å engasjere, motivere og støtte ansatte i denne digitale transformasjonsprosessen. Vi ønsker å undersøke om dette medfører behov for endring i lederstil. Boken "Leadership - Theory and practice" av forfatter Northouse (2015) omhandler forskjellige ledelsesstiler basert på forskningslitteratur. Boken går i dybden på hver enkel ledelsesstil og forklarer hvordan stilene kan brukes i ekte situasjoner. På bakgrunn

av Northouses (2015) arbeid, har vi identifisert *transformasjonsledelse* og *fleksibel ledelse* som mulige passende lederstiler, og vil undersøke nærmere om disse stilene er egnet for ledere i den norske banknæringen. I tillegg skal vi presentere Bolman & Deals litteratur om ulike fortolkningsrammer under endring. Dette skal danne et grunnlag for videre drøfting i kapittel 6.3, hvor vi vil diskutere om lederne i banknæringen har eller bør ulike ha rammepreferanser.

I følge Northouse (2015) er transformasjonsledelse en prosess som forandrer eller “transformerer” mennesker. Teorien omhandler følelser, verdier, etikk, standarder og langsiktige mål. Transformasjonsledelse går ut på å inspirere medarbeiderne til å tro på og følge lederens visjon. I henhold til Northouse (2015) vil en transformasjonsleder motivere medarbeidere til å jobbe for organisasjonens beste, og ikke bare ut i fra egeninteresse. Måten en leder oppnår dette på i praksis, er ved å evaluere ansattes motiver, tilfredsstille deres behov og behandle de som komplette mennesker. Dersom man lykkes med dette, oppnår man en høy grad av innflytelse over de ansatte, og de vil være villige til og i stand til å utrette mer en det som vanligvis forventes av dem (Northouse, 2015). Dette er i motsetning til transaksjonsledelse, hvor belønninger gis etter at oppgaver er utført i tråd med lederens ønske. Transaksjonsledelse handler om ytre betinget belønning, og kontroll under ledelse, mens transformasjonsledelse handler om indre motivasjon, idealisert innflytelse, intellektuell stimulering og individuell oppmerksomhet. Transformasjonsledelse som lederstil, kan egne seg i mange situasjoner, fordi det er et mer verdibasert fokus enn en fasit på konkrete handlinger som kan utføres. Selv om lederstilen egner seg i mange situasjoner, kreves det at lederen innehar de rette egenskapene som en karismatisk rollemodell. I følge Northouse (2015) vil transformasjonsledelse være spesielt nyttig i organisasjoner preget av usikre forhold. Argumentet til forfatteren er fordi hyppige omstillinger fører til stadige nye krav og forventninger blant ansatte. Endrede lover og reguleringer kan også føre til nye roller og oppgaver. I tillegg kan nye konkurrenter, nye kundebehov og ny teknologi kan også endre måten man jobber på (Årsrapport Danske bank 2018, Årsrapport Nordea 2018). Ledere som lykkes ved å transformere ansatte til å utrette mer enn det som normalt forventes, vil derfor kunne være en svært nyttig kompetanse i industrier preget av usikre forhold (Northouse, 2015).

I følge en artikkel utgitt av PWC i 2018, vil kravene til en transformasjonsleder i høy grad overlapp med kravene til en digital leder. Digital ledelse krever forståelse om hvordan

teknologi påvirker arbeidsprosessen og dynamikken i organisasjonen (Westerman mfl., 2014). I den sammenheng blir det viktigere å kunne kommunisere og å få med seg sine medarbeidere i endringen organisasjonen må gjennom. Underveis i denne prosessen må lederen også identifisere ulike endringer som må utføres underveis, samtidig som gevinster av teknologien blir realisering som følge av endringsprosessen. Assosiasjonen til transformasjonsledelse er tydelig, hvor hovedtanken eller idealet i de to handler om innflytelse, motivasjon, intellektuelle stimuli og individuell oppmerksomhet (PWC, 2018). Transformasjonsledelse og digitalt lederskap handler om å målbarere en overordnet visjon, evne til å kommunisere dette til og gjøre det relevant for medarbeidere, og skape engasjement rundt endringen (PWC, 2018).

### 3.3.3 Fleksibel ledelse

Fleksibel ledelse handler om hvordan ledere oppmuntrer de ansatte til å tilpasse seg til nye problemer, utfordringer og forandringer. En fleksibel leder fokuserer på de tilpasningene som kreves av ansatte i et endrede miljø. Ledere forbereder da de ansatte, og oppmuntrer de til å håndtere endringene. Grunnsteinene i fleksibel ledelsesteori er at ledelse handler om aktivitetene utført av lederen i relasjon til de ansatte i den konteksten de befinner seg i (Northouse, 2015). Ved digitale transformasjoner oppstår naturlig nok i blant teknologiske utfordringer. Hvis for eksempel en arbeidsgruppe i banknæringen blir frustrert over å jobbe med en ny rapportering-programvare bør lederen evaluere programvaren, identifisere svakheter og problemer med programvaren, kontakte firmaet som er ansvarlig for programvaren, og sørge for at programmer blir modifisert i henhold til teamets behov. I dette eksempelet, er problemet identifiserbart og har en oppnåelig løsning. Lederen av teamet har autoriteten til å adressere problemet gjennom aksepterte kanaler og prosedyrer i organisasjonen. De ansatte ser til lederen for å løse deres problem og aksepterer hans eller hennes autoritet til å gjøre det (Northouse, 2015). Men det er ikke alltid tekniske problemer har en enkel løsning som kan løses på denne måten. Når problemer som ikke har en løsning som kan løses gjennom organisasjonens etablerte systemer, er det opp til både lederen og de ansatte å finne en løsning. Lederen kan virke som en ressurs for de andre og gi støtte, mens de ansatte må lære å endre og tilpasse seg. Ta eksempelvis en bank som har mange fysiske ekspedisjonssteder med ulike typer eksperter og rådgivere og mange kunder som møter opp

for å få hjelp. Dersom denne banken ønsker å kutte kostnader på lang sikt, kan de bytte til et mer kundefokusert fokus der man tilbyr en bedre digital plattform, der kundene selv kan løse sine problemer uten å måtte møte opp på ekspedisjonssteder. Da kreves det et klart mål og en klar plan for å utføre denne transformasjonen, og ledelsen må gjennom hierarkisk autoritet gi opplæring til ansatte om hvordan deres roller blir endret og hva som forventes av dem fremover. De ansatte må da akseptere endringen og lære hvordan de kan implementere den. En digital transformasjonsprosess av en hel bank vil kreve mye arbeid og tilpasning av mange mennesker i forskjellige roller på alle nivå i organisasjonen. (Northouse, 2015)

På samme måte som transformasjonsledelse, vil fleksibel ledelse være en lederstil som kan særlig egne seg under usikre forhold. Dette fordi det handler om å tilpasse seg nye problemer, utfordringer og forandringer. Fleksible ledere vil oppmuntre ansatte til å fokusere på tilpasninger som kreves under endrede miljøer. De fleste norske industrier opplever stadige endringer knyttet til digitalisering og teknologisk utvikling. Tilbudet, etterspørselen og teknologier i markedet kan endres fra en dag til en annen. Det medfører teknologiske og pedagogiske utfordringer for ledere og arbeidsgrupper. Dersom utfordringen har et identifiserbart og en oppnåelig løsning, bør en hver god leder håndtere problemet med autoritet gjennom aksepterte kanaler i organisasjonen. Dersom problemet ikke er like lett å identifisere, må lederen i større grad jobbe sammen med de ansatte for å finne en løsning. I fleksibel ledelsesstil, vil da lederen virke som en ressurs for de andre og gi støtte, mens det er opp til de ansatte selv å tilpasse seg situasjonen. Ledelsesstilen krever at man har tillit til sine ansatte, og gir de en høy grad av autonomi i veien til de “rette” valgene. (Northouse, 2015)

Selv om det finnes belegg for å si at både transformasjonsledelse og fleksibel ledelse kan gi resultater i omgivelser preget av stadig endring, behøves det i følge Bolman & Deal (2018) videre forskning på når og hvordan slik ledelse fungerer best.

### 3.3.4 Endringsledelse og fortolkningsrammene

Innovasjon og endringsprosesser utløser i følge Bolman & Deal (2018) fire uvegerlige problemer. for det første griper endringene inn i den enkeltes følelse av å være effektiv og verdsatt og ha kontroll over en situasjon. for det andre fører endringer til at



eksisterende roller og reaksjonsmønstre brytes opp og forskyver seg, noe som skaper forvirring og usikkerhet. for det tredje fører endringer til konflikter mellom vinnere og tapere. mellom de som tjener på det nye og de som ikke gjør det. For det fjerde fører endringer til tap av mening hos dem som utsettes for endringene. Kotters 8 trinnsmodell for vellykket endringsarbeid tar for seg ulike stadier i en endringsprosessen. Fasene er illustrert nedenfor:



*Bilde: (Kotterinc, 2014)*

Kotter (2014) mener at disse åtte fasene skal følges i den rekkefølgen, for å unngå feil i ledelsen av endringen. Han mener at grunnen til at mange endringsforsøk mislykkes, er fordi det er at maktkoalisjonen i forkant av endringen ikke er sterk nok.. Bolman & Deal (2018) mener dette er et godt utgangspunkt for vellykket endringsledelse, men argumenter for at fasene kan integreres inn til en ny modell hvor man tar med de ulike fortolkningsrammene for endring. De fire fortolkningsrammene er den strukturelle rammen, HR-rammen, den politiske rammen og den symbolske rammen. når vi snakker om hindringer for endring i den strukturelle rammen, menes tap av retning, klarhet og stabilitet. strategier for å hindre dette er kommunikasjon, omstilling og forhandlinger om nye formelle mønstre og strategier. I HR-rammen, menes angst, usikkerhet,

følelsen av å være inkompetent og hjelpetrengende. Strategiene er opplæring i nye ferdigheter, medvirkning og involvering, samt psykisk støtte. Hindringer som inngår i den politiske rammen, er umyndiggjøring samt konflikt mellom vinnere og tapere. Strategier for å forhindre og håndtere politiske konflikter, er å skape arenaer der stridsspørsmål og nye koalisjoner dannes. I den symbolske rammen, inngår hindringer tap av mening og hensikt og klamring til fortiden. For å håndtere hindringer innenfor den strategiske rammen, må man skape overgangsritualer som gir anledning til å sørge over fortiden og hilse fremtiden velkommen. (Bolman & Deal, 2018). De mener at ved å integrere Kotters-8-trinnsmodell med fortolkningsrammene, får man en godt samstemt modell som tar hensyn til de fire uvegerlige problemene som oppstår i endringsprosesser.

Videre mener Bolman & Deal (2018) at jobben til ledere er preget av kompleksitet, konflikter og usikkerhet, slik at det er vanskelig å være en leder med fast styring og streng presisjon. For å være en effektiv leder så trenger de mer enn en fortolkningsramme. De må innse at enhver hendelse eller prosess kan ha flere formål, og at ulike deltakere ofte ser virkeligheten gjennom forskjellige "briller". Ledere har bruk for diagnostiske kart som kan hjelpe de å anslå hvilke "briller" som vil være mest nyttig og mest effektive i en gitt situasjon. Forskning av Bolman & Deal (1991, 1992a, 1992b) og Bolman & Granell (1999), fant at evne til å anvende flere fortolkningsrammer var fast korrelert med effektivitet. Effektivitet hos administratorer kunne særlig knyttes til den strukturelle rammen, mens det var først og fremst den symbolske og den politiske rammen som viste forbindelse med effektivitet hos ledere. Videre forskning fra Bensimon (1989, 1990) om collegerektorer fant at de som baserte seg på mer enn en fortolkningsramme, ble ansett som mer effektive enn de som utelukket anvendte en enkelt ramme. De som bare anvendte en av rammene, var i hovedtrekk mindre erfarne og bygde primært på strukturelle eller HR-perspektiver. De som utelukkende baserte seg på den strukturelle rammen, ble særlig ofte betraktet som ineffektive ledere. Heimovics, Herman og Jurkiewicz Coughlin (1993) fant det samme forholdet i en undersøkelse av ledere i ideelle organisasjoner. Videre fant de at til tross for at de fleste ledere ser negativt på intern politisering i organisasjonen, er det dyktigheten på dette området som ser ut til å være mest avgjørende for suksess i lederjobber. Studier av effektive bedrifter og av toppledere både i privat og offentlig

sektor viser behovet for å ha flere ulike perspektiver som kan bidra til et helhetlig bilde av komplekse systemer.

### 3.4 Oppsummering kapittel 3

Begrep som digitalisering, front-end og back-end ble beskrevet tidlig i kapittelet. Dette er begreper som ikke direkte brukes i svaret på vårt problemstilling, men mer generelle begreper som brukes i oppgaven. Videre presenteres Agil utvikling/arbeidsmetodikk også i begrepsavklaringen, fordi denne metoden har gjennom intervjuene blitt kartlagt som en viktig del av hvordan bankene arbeider og vil videre diskuteres i kapittel 6.

Fra teorier og tidligere forsknings på kompetanse ble det kartlagt at kjernen i den digitale transformasjonen er de menneskelige ressursene, og det er ledelsen som har ansvar for å realisere organisasjonens mål og visjon (Olanrewaju, 2014). Kompetansen som er kartlagt som et behov i bankbransjen er den digitale kompetansen (Finans Norge (2016), Westerman mfl. (2011)). Kampen om den digitale kompetansen ansees som vanskelig, der Westerman mfl. (2014) peker på utfordringer med at aktører konkurrerer mot hverandre for de samme menneskene. Disse menneskene innehar en kompetanse innenfor det digitale og har ferdigheter som er ønsket av organisasjonene. Samtidig viser rapporter at personer som innehar denne typen kompetanse ikke ønsker å jobbe innenfor banksektoren (Finans Norge, 2018). Lai (2013) peker mot holdninger som en viktig del av begrepet kompetanse og at personer som innehar de riktige holdningene har en vilje og evne til å lære. Finans Norge (2016) formidler fra sin rapport at ansatte i banknæringen må ha vilje til endring og egen læring som viktige ferdigheter for fremtiden. På bakgrunn av konkurransen mot personer som har den digitale kompetansen, fremstår det beste alternativet i følge Westerman mfl (2014) å bygge denne kompetansen internt.

Videre kommer det frem fra forskning på IT-virksomhet og produktutvikling, at relasjonen mellom den daglige virksomheten og IT-avdelingen spiller en svært viktig rolle i digital transformasjon (Rogers, 2016) (Westerman mfl., 2014). Westerman mfl.(2014) foreslår å strukturere IT-avdelingens oppgaver etter hastighet, hvor en del tar på seg støttende funksjoner, og den andre skal operere i digital hastighet med virksomhetsdelen. Fra nyhetsbilde kan vi vet hvor viktig det er at produktet man utvikler når markedet først (VIPPS).

Menon mfl. (2002) mener i tillegg at markedets hastighet er eksponentielt økende, slik at produktutvikling må skje stadig raskere hvis man skal maksimere profitt-potensial. Når utviklingen skjer så raskt som det gjør i markedet, står man i fare for at endringer i kundebehov eller andre forutsetninger gjør at man må omstille seg (Smith, 2007). Da gjelder det å planlegge og organisere slik at man er forberedt på å snu skuta dersom forutsetningene skulle endre seg. Menon mfl. (2002) foreslår bruken av kompetente tverrfaglige utviklingsteam som skal levere hurtig, slik at sjansen for at de originale produktspesifikasjonen ikke blir utdatert før dem når markedet. Utviklingsteamene bør i følge Kim & Wilemon (2003) være i stand til å håndtere komplekse utfordringer, fordi det kan føre til konkurransefordeler, læring og kultur. Kapabiliteter som kompetente tverrfaglige team er en del av interne prosess som kan skape konkurransefordeler gjennom overlegen produktivitet, effektivitet og smidighet. Interne prosesser som dette er ifølge Westerman mfl. (2014) en spesielt viktig kilde til konkurransefortrinn, fordi de er ofte vanskelig å kopiere.

I siste del av teorikapittelet presenteres ulike syn på hva god ledelse er. Bolman & Deal (2018) mener at god ledelse er vanskelig å definere, men det finnes to tankesett; Enten er god ledelse bestemt av personlige egenskaper eller så er det situasjonsbestemt. Alvesson (2017) definerer god ledelse som evnen og muligheten til å påvirke medarbeiderens holdninger og oppfatninger. Jacobsen (2019) mener at en god leder må kjenne sin bedrift og ha oversikt over sine omgivelser i markedet. Med utgangspunkt i disse definisjonene på god ledelse, presenteres videre transformasjonsledelse og fleksibel ledelse. Transformasjonsledelse omhandler følelser, verdier, etikk, standarder og langsiktige mål (Northouse, 2015). transformasjonsledelse går ut på å inspirere medarbeiderne til å tro på og følge lederens visjon. Fleksibel ledelse handler om hvordan ledere oppmuntrer de ansatte til å tilpasse seg til nye problemer, utfordringer og forandringer (Northouse, 2015). Fra mediebildet vet vi at banknæringen er preget av endrede miljø, og at digitalisering har stått frem som en ny dimensjon for endring. I den sammenheng presenteres Bolman & Deals (2018) fire uvegerlige problemer i endringsprosesser. Som en løsning på disse problemene presenteres kotters 8-trinnsmodell for vellykket endringsarbeid. Disse integreres inn i en modell som tar med ulike fortolkningsrammer for endring og tar hensyn til de fire uvegerlige problemene i endringsprosesser.

## 4.0 Metode

I dette kapittelet vil vi redegjøre for hvilke valg vi har tatt for å svare på problemstillingen og forskningsspørsmålene. Vi vil forklare metode, design og hvordan intervjuobjektene er valgt ut samt en redegjørelse for intervjuguiden og vise til hvordan intervjuene foregikk.

### 4.1 Valg av metode

I dette studiet er det valgt å bruke en kvalitativ tilnærming hvor det er utført semistrukturerte intervjuer med intervjuguide. Formen for intervju kan sees på som en samtale mellom forskerne og informantene. Selve samtalen er styrt av forskeren og formuleringene kan være en intervjuguide som er utarbeidet på forhånd av intervjuene (Jacobsen, 2015). Noe som kjennetegner denne metoden er at den har som hensikt å gå i dybden av et fenomen og forsøker å få tak på forståelsen og beskrivelsen rundt formålet til oppgaven.

### 4.2 Forskningsdesign

Forskningsdesign handler om retningslinjene for hvordan forskningen skal foregå (Thagaard, 2013). Målet med dette studiet er å oppnå en forståelse for hvordan ledelsen i banknæringen takler utfordringene og mulighetene digitaliseringen medfører. Det er flere måter å tilnærme seg problemstillingen på, i denne sammenheng ble det valgt å fokusere på arkivdata og teorier som belyser kompetanseutvikling, IT-løsninger og ledelse under digitalisering. På grunn av at vi i utgangspunktet la grunnlaget for intervjuguiden i teorier, men senere i studiet endret teoriene og problemstillingen på bakgrunn av interessante funn, er det valgt en abduktiv tilnærming. Oppgaven er således formet etterhvert som studien har utviklet seg.

### 4.3 Metodisk tilnærming

Casestudier egner seg godt når man skal undersøke samspillet mellom en spesifikk kontekst og individets forståelse av et fenomen (Jacobsen, 2015). Studiet er nyttig i kombinasjon med

abduktiv forskningsstrategi, der resultatene blir vurdert som en helhet for å undersøke årsaksforklaringer (Yin, 2014).

Formålet med studiet er å prøve og belyse hvordan banknæringen jobber med utfordringer og muligheter digitaliseringen medfører. I vårt tilfelle er caset “ledelsens forståelse av utviklingen”. Siden forskningen vår startet med en idé om hva vi skulle forske på, hvilke teorier som skulle benyttes og en tentativ problemstilling, ble det valgt en abduktiv tilnærming. På bakgrunn av disse valgene har det i løpet av forskningsprosessen vært behov for endringer i form av ny overordnet problemstilling, forskningsspørsmål og teorikapittel. Ved å benytte denne formen for metode har det vært mulig å få en dypere forståelse av fenomenene som undersøkes. Begrunnelsen for dette utsagnet er at intervjusituasjonen har gitt oss muligheter til å stille flere oppfølgingsspørsmål, slik at vi kunne gå mer i dybden på det informantene forteller.

#### 4.4 Arkivdata

I dette studiet er noe av datainnsamlingen hentet fra arkivdata knyttet mot banknæringen. For å kartlegge relevant arkivdata ble internett hovedsakelig brukt. I starten ble “*digitalisering*” brukt som søkeord inne på de forskjellige bankens egne nettsider. I tillegg til “*digitalisering*” ble også “*IT*” og “*Kompetanse*” brukt som søkeord, da disse ordene ofte ble knyttet mot digitalisering inne i årsrapportene. Etter å ha undersøkt hva bankene selv uttaler, startet prosessen med søk etter nyhetsartikler, tidligere forskning og data knyttet mot temaet. Forkunnskapene våre var noe begrenset om banknæringen, og vi opplevde gjennom denne prosessen en større innsikt i temaet. Dette bidro til at vi kunne komme forberedt til intervju med spørsmål som vi ikke fant svar på i arkivdata. Videre ble teorier innenfor henholdsvis kompetanse, IT og ledelse undersøkt. Ved å studere litteratur og selve temaet på forhånd ønsket vi å få en oversikt over utviklingen i banknæringen. På grunn av usikkerhet på hva vi presist ville undersøke i banknæringen valgte vi å fokusere på flere ulike temaer i intervjuguiden som sekundærdata la føringen for. Hensikten med å samle arkivdata var å støtte vår primærkilde som er intervjuene, og kan benyttes sammen med intervjuene på caset. Arkivdata som beskriver utfordringer og prosesser i banknæringen er henholdsvis beskrevet i kapittel 2.0 tema.

## 4.5 Utvalg

I arbeidet med å få tak i respondenter fikk vi stor hjelp av en person som kunne låne oss sitt nettverk som bestod av ledere høyt oppe i banknæringen. Prosessen startet ved å sende ut e-post for å vekke interesse hos bankene. Kontaktpersonene svarte raskt og kunne enten stille selv eller satte oss i kontakt med noen som passet forskningsprosjektet. Prosessen kan beskrives som tidkrevende, der mye av tiden gikk til planlegging av intervju. I tillegg legges det beslag av arbeidstiden til informantene og vi prøvde så godt vi kunne å være fleksible og lot informantene selv bestemme når intervjuet skulle foregå. Vi hadde dialog med 6 forskjellige banker, men 1 trakk seg fra prosjektet og 1 var planlagt å gjennomføre i april, men grunnet pandemi situasjonen ble ikke intervjuet gjennomførbart. Til slutt endte vi opp med 8 informanter fra fire ulike banker som holder til i Trondheim. Informantene er presentert i tabell 1 som gir en oversikt over informantene og stilling i deres respektive bank.

I utgangspunktet hadde vi et ønske om å intervjuere ledere som satt med digitaliseringsarbeid. Samtidig ville vi ha ledere som var høyt oppe i organisasjonen og som hadde mye informasjon om hvordan det arbeides internt i organisasjonen. Formål og avgrensning av oppgaven er medvirkende i utvelgelsen (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Dermed har informanter som innehar lederstillinger og roller opp mot utvikling i ulike bankfilialer blitt inkludert. Utvalget kan bistå med å undersøke likheter og ulikheter blant bankene i Norge, i forbindelse med hvordan det arbeides med den digitale transformasjon, kompetanseutvikling og hvilken rolle IT har.

<i>Informant</i>	<i>Rolle</i>	<i>Bank</i>
<b>Informant A</b>	<b>Administrerende direktør</b>	<b>Bank A</b>
<b>Informant B1</b>	<b>Regionsjef</b>	<b>Bank B</b>
<b>Informant B2</b>	<b>Leder for privatmarked</b>	<b>Bank B</b>
<b>Informant C1</b>	<b>Leder for flere team innlands og utlands</b>	<b>Bank C</b>
<b>Informant C2</b>	<b>CEO</b>	<b>Bank C</b>
<b>Informant C3</b>	<b>Hovedansvar for utviklingsteam</b>	<b>Bank C</b>
<b>Informant D1</b>	<b>Leder: Corporate banking</b>	<b>Bank D</b>
<b>Informant D2</b>	<b>Leder for bedriftsmarkedet</b>	<b>Bank D</b>

*(Tabell 1: Oversikt over informanter)*

#### 4.6 Forberedelser til intervju

I semi-strukturerte intervju er kun deler av intervjuet lagt frem i en guide, resten av intervjuet skal baseres på hva informanten tar opp underveis. I utformingen av intervjuguiden arbeidet vi sammen med veileder for å finne ut hvilke spørsmål som kunne være interessant å stille. Vi gikk gjennom årsrapportene til de bankene vi skulle intervjuer. Dette ble gjort fordi vi ikke ønsket å stille spørsmål som allerede var besvart, blant annet årsrapporten etc. Vi ønsket å vite “hvorfor” og “hvordan” den digitale transformasjonen utspiller seg. Intervjuguiden inneholdt 3 ulike temaer som hadde til hensikt å være spørsmål knyttet til T2. I tillegg til de 3 temaene, utarbeidet vi også spørsmål som gikk på fortid (T1) og framtiden (T3).



Tidsperspektivet for den digitale transformasjonen var noe vi ønsket å kartlegge for og få en bedre oversikt og dybde i forskningen.

#### 4.7 Gjennomføring av intervjuene

Intervjuene ble gjennomført i løpet av Februar-Mars 2020. Vi var heldigvis tidlig ute med datainnsamling før Covid-19 pandemien. Før selve intervjuet fikk informantene temaene som intervjuet ville inneholde på forhånd. De fikk ikke selve intervjuguiden. Vi valgte denne løsningen for at informantene ikke kunne utarbeide svar før intervjuene. Det er fordeler og ulemper med å dele intervjuguiden på forhånd. Man kan oppnå mer reflekterte svar med at informanten på forhånd har satt seg inn i spørsmålene, på den andre siden er ulempen nemlig som nevnt over innøvde, mer politiske svar der vi ikke kan fange opp de første reaksjonene og svarene. Vi valgte en mellomting, der temaene ble grundig presentert før intervjuet, slik at informantene hadde mulighet til å forberede seg på de ulike temaene, men ikke selve spørsmålene.

7 av intervjuene ble i hovedsak gjennomført ansikt til ansikt på arbeidsplassen til informantene, mens ett intervju ble gjennomført per telefon. Siden de fleste informantene holdt til i Trondheim ble intervjuprosessen mindre tidkrevende. Alle intervjuene ble tatt opp med diktafon, med informantenes godkjenning. Intervjuene hadde en varighet mellom 30 min til 50 min. Intervjuguiden fungerte som et hjelpemiddel for å sikre at alt vi ville spørre om ble besvart. Samtidig som vi hadde sjekklisten i form av intervjuguiden, var det viktig at informantene fikk prate noenlunde fritt, slik at informantene kunne gå innpå andre interessante temaer som vi ikke hadde reflektert over på forhånd. Dette kunne således videreføres til informanter fra andre banker hvis dette var aktuelt for å besvare problemstillingen.

## 4.8 Analyse av data

I studien ble informasjon hentet fra arkivdata og informantene analysert hver for seg. Før vi satte i gang med intervjuene analyserte vi informasjonen fra arkivdata slik at vi fikk en helhetlig forståelse av situasjonen. I denne analysene hentet vi relevant informasjon ut og sorterte informasjonen i de tre ulike forskningsspørsmålene. Mye av informasjonen fra sekundærdata er omfattende og ikke relevant for oppgaven. Samtidig som noe av informasjonen virket irrelevant på daværende tidspunkt, var det viktig at vi gikk tilbake etterhvert som oppgaven begynte å ta form, dette fordi problemstilling ble endret underveis.

Datainnsamlingen fra intervjuene er satt opp mot hverandre for sammenligning, slik at likheter og ulikheter lettere kunne sees. Vi brukte Nvivo til å lage koder fra de transkriberte intervjuene. Intervjuguiden var som nevnt tidligere tematisk inndelt, noe som gjorde det mulig for oss å samle informasjon fra intervjuene i et dokument som var inndelt etter de samme temaene, etter at intervjuene var transkribert. På denne måten fikk vi en god oversikt over hva den enkelte informant har sagt, og kunne lettere sammenligne svarene fra de ulike spørsmålene.

Fra intervjuene er det mye informasjon, noe var vesentlig for oppgaven, samtidig som de transkriberte intervjuene var omfattende og inneholdt aspekter som ikke er relevant for vår studie.

## 4.9 Forskningens kvalitet

Vi vil redegjøre for hvilke tiltak vi har gjort for å styrke gyldigheten og påliteligheten i dette forskningsprosjektet. Validitet sier noe om hvor gyldig undersøkelsene våre er, og hvorvidt vi måler det vi faktisk ønsker å måle ( Tjora, 2012), mens reliabilitet viser i hvilken grad en undersøkelse kan gi det samme resultatet dersom samme undersøkelse blir gjennomført på nytt (Yin, 2014).

Intern validitet skal vise hvilken grad resultatene er gyldig for det utvalget og det fenomenet som er undersøkt (Yin, 2014). Gjennom semi-strukturerte intervjuer med oppfølgingsspørsmål har vi forsøkt å oppnå en høy intern validitet. Utvalget i denne

forskningen består av informanter som sitter i lederposisjoner. Vi antok at de som er ledere i de respektive bankene ville ha god innsikt i hvordan den digitale transformasjonen foregår i bransjen. Problemstillingen vår omhandler lederen og det virket nærliggende å intervju informanter i lederposisjoner for å bidra til den interne validiteten for dette forskningsprosjektet. Vi mener at vi har fått tilgang til de riktige intervjuobjektene, samtidig kan en svakhet være at vi ikke har fått de riktige dokumentene eller tidligere forskning. Den digitale transformasjonen er relativ ny i dagens samfunn som medfører at situasjonen kan endre seg i løpet av kort tid. En annen svakhet kan være at informantene har gitt oss svar som ikke gjenspeiler slik det faktisk er, fordi de ønsker å sette sin virksomhet i et bedre lys.

I casestudier vil ekstern validitet omhandle i hvilken grad funnene kan analyseres og overføres generelt til andre situasjoner som ikke er en del av den opprinnelige studien (Yin, 2014). I følge Tjora (2012) antas casestudier å score høyt på intern validitet og lavt på ekstern validitet. I vårt casestudie er det bare åtte informanter fra 4 bankfilialer, noe som tilsier at forskningsprosjektet antageligvis scorer lavt på ekstern validitet. Vi har ikke noe mål om å generalisere våre funn til andre bransjer, men heller gi et narrativ bilde av utfordringer og muligheter knyttet til digitaliseringen i banknæringen.

Semi-strukturerte intervju for datainnsamling er utfordrende når det kommer til reliabilitet fordi samtalen kan bli styrt av retningen og utdypning områder innenfor datainnsamlingen. I undersøkelsen vi har foretatt oss kan spørsmålene som ble utformet i intervjuguiden blitt tolket ulikt av utvalget, noe som kan påvirke resultatet i studiet. Vi har derimot vært klar over dette, slik at vi har forsøkt etter beste evne å formidle spørsmålene på samme måte og under mistanke om feiltolkning av spørsmålene har vi prøvd å presisere spørsmålene igjen, slik at informantene svarer på det som er ønskelig. På grunn av det satte mønsteret i intervjuguiden medførte det til tider avvik fra planlagte spørsmål. Dette på grunn av hva informantene fortalte og vi ønsket å komme med oppfølgingsspørsmål på det som informantene ønsket å fortelle.

## 4.10 Ethiske betraktninger

Det ligger et etisk ansvar under forskning, der vi som forskere søker å unngå at forskningsprosjektet gir negative konsekvenser for informantene ved å beskytte deres integritet og opprettholde konfidensialitet (Thagaard, 2013). Forskningsprosjektet ble innmeldt til NSD før intervjuprosessen startet. Dette ble gjort på deres nettside for å vurdere om prosjektet inneholder sensitive personopplysninger som kan knyttes til informantene. Vi fikk godkjent prosjektet og NSD konkluderte med at prosjektet ikke inneholder personopplysninger som kan knyttes til informantene. Intervjuene ble transkribert så tidlig som mulig etter intervju, og deretter slettet fortløpende. Videre har vi under transkriberingen utelatt personlig informasjon og prøvd etter beste evne å gjenspeile informantenes forståelse, forklaringer og erfaringer.

I transkriberingen ble bedriftene og informantene anonymisert, slik at konfidensialitet ble etterstrebet. Det skal ikke være mulig å knytte person til en bestemt bedrift eller stilling. I tillegg har vi prøvd å gjengi den informasjonen informantene ga på en presis måte, uten å bearbeide sitatene for mye. Samtlige informanter fikk tilbud om å lese gjennom oppgaven før innlevering.

## 4.11 Styrker og svakheter

Styrken og fordelen ved dybdeintervju i kvalitative studier er muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål slik at man får en dypere forståelse for hvordan banknæringen jobber og forstår den digitale transformasjonen. På den andre siden er ulempen med kvalitative studier at man ikke får den bredden i besvarelsen i forhold til hva man kunne fått gjennom en kvantitativ tilnærming med tanke på antall informanter. I vårt tilfelle er det valgt ut informanter fra fire ulike bankfilialer for å delta i studiet. Vi kan da få en innsikt i hvordan arbeidet håndteres i de ulike bankene og samtidig får reflektert over eventuelle likheter/ulikheter. På den andre siden kan så mange forskjellige informanter og banker bidra til å redusere kvaliteten på empirien, samtidig som analysearbeidet blir mer omfattende. I vår oppgave anses likevel informanter fra flere ulike banker som en klar styrke for oppgaven, slik at vi kan gi et tydeligere bilde på utviklingen i den digitale transformasjonen. Samtidig kunne

vi tenkt oss flere informanter i dette studiet, men grunnet pandemi situasjonen ble ikke flere intervju gjennomført.

## 4.12 Oppsummering kapittel 4

I dette kapitlet har vi redegjort for noen av valgene vi har foretatt oss underveis i forskningen. Det ble valgt en kvalitativ metode der det er utført semistrukturerte intervju med intervjuguide, bakgrunnen til dette var at på grunn av problemstillingens natur ønsket vi å gå i dybden på fenomenet digitaliseringen i banknæringen og hvilke muligheter og utfordringer lederne står overfor. Den metodiske tilnærmingen for oppgaven er casestudier med ledelsens forståelse som caset. Det ble valgt en abduktiv tilnærming i dette prosjektet fordi vi ikke hadde en klar retning for oppgaven, men mer ulike temaer som utpekte seg i arkivdata. Funn fra intervjuene har således lagt et grunnlag for noe av det teoretiske i denne oppgaven. Datainnsamlingen består i tillegg til intervjuer med personer som innehar lederposisjoner i næringen av arkivdata som empirisk støtte. Videre ble de 8 informantene presentert i tabell 1. Intervjuene ble gjennomført i løpet av Februar - Mars, der vi valgte å ikke sende ut intervjuguiden før selve intervjuet, men heller en beskrivelse av intervjuets hensikt og hvilke temaer som ville diskuteres. Med hjelp av opptaksfunksjon kunne vi være aktive lyttere og komme med oppfølgingsspørsmål der det passet seg, noe som ga intervjuene en god flyt og det følte som en samtale. Transkriberingen av intervjuene var en tidkrevende prosess, der vi prøvde å transkribere rett etter intervjuene. Etter at alle intervjuene var gjennomført og transkribert begynte arbeidet med dataanalysen. Vi startet med å organisere de transkriberte intervjuene etter tema i NVIVO, dette ga en god oversikt over likheter og ulikheter fra informantene. Funnene ble tatt ut og vil videre presenteres i neste kapittel.

## 5.0 Empirisk analyse og tolkning av funn

I dette kapitlet vil vi presentere funnene fra intervjuene med de respektive lederne i denne studien. Vi vil gjøre rede for hvilke utfordringer og muligheter ledelsen i banknæringen anser som størst innenfor områdene i denne oppgaven, og hvordan de jobber for å håndtere og utnytte de. Dette relateres direkte til vår problemstilling:

***“Er ledelsen i banknæringen godt nok rustet til å takle de utfordringer og muligheter som digitaliseringen medfører”.***

Intervjuguiden vår er designet for å få nødvendig informasjonsgrunnlag for å kunne besvare denne problemstillingen. Intervjuguiden er bygd opp på tre underliggende tema: kompetanseprofil (1), IT-virksomhet (2) og lederrollen under digitale utvikling (3). For å besvare forskningsspørsmålene er det i intervjuene fokusert på hvordan informantene selv mener den digitale situasjonen er i deres bank, men også i markedet de er en del av. Da handler det om hvordan de ligger an i forhold til konkurrentene når det kommer til digitalisering av eksterne og interne prosesser, systemer og tjenester. Det inngår i vårt empiriske felt at intervjuobjektene som deltar i prosjektet er en del av en digital utviklingsprosess. Informasjonen er innhentet fra informanter som representerer forskjellige typer banker, og forskjellige typer lederroller. Videre i vårt empiriske felt inngår arkivdata, slik at viktigste funn fra arkivdata vil dermed presenteres i starten av hvert delkapittel. Kapitlet er strukturert etter våre etablerte forskningsspørsmål, men det vil være en viss grad av overlapp av informasjon mellom dem, da det ikke er klare skiller mellom funnene.

### 5.1 Kompetanse - *“Hvordan jobber ledelsen for å skaffe, beholde og utnytte den riktige kompetansen under digitale utvikling?”*

I dette delkapitlet skal vi presentere noen av funnene rundt temaet kompetanse i banknæringen fra intervjuene. Kapitlet er disponert ut i fra forskningsspørsmål 1 og derunder intervjutema 1. Fra kapittel 2.1 og 3.1 ble kompetanseutvikling presentert som et stort fokusområdet i dagens banknæring. Arkivdata og rapporter tilsier at den ønskede kompetansen er digital kompetanse (Finansforbundet, 2018) (Finans Norge, 2016, Årsrapport SMN 2018, Årsrapport KLP 2018, Årsrapport Nordea 2018, Årsrapport DNB 2018,

Årsrapport Danske bank 2018). Hvordan den digitale kompetansen skaffes har vært et av hovedpunktene i intervjuguiden. I årsrapportene som er referert til i kap 2.1 nevnes det at bankene skal prøve å fylle kompetansegapet, og at det behøves mer kompetanse innenfor teknologi. I tillegg viser arkivdata til at 8 av 10 banker oppretter nye jobber innenfor fintech-området, hvor funn viser til at flere sliter med å fylle disse stillingene med riktig kompetanse (PWC, 2019).

I datainnsamlingen vår ble det blant annet spurt om hvordan kompetanse hentes, hvorfor det er så viktig å endre kompetanseprofilen og om de føler organisasjonen innehar den tilstrekkelige kompetansen i dag til gjennomføre den digitale transformasjonen. Funnene vil videre analyseres i kapittel 6.1 for å besvare F1: *“Hvordan jobber ledelsen for å skaffe, beholde og utnytte den riktige kompetansen under digitale utvikling?”*

Fra intervjuene formidler informantene flere tiltak for å avdekke kompetansebehov og hvordan det arbeides med å fylle kompetansegapet. Informant A utdyper: *“Ja, for å ta de grunnleggende stegene for å avdekke kompetansebehov har vi brukt tid på å finne ut hvor vi skal i fremtiden. I den sammenheng har vi utført en kapabilitetsundersøkelse på de områdene du må ha med deg i den framtidige banken. Basert på det avdekker vi et gap, og når du har det kompetansegapet så går vi tilbake og ser på hvor vi står i dag/ gjør vi en kartlegging av hvor vi står i dag, med den bemanningen vi har. Det går både på områdene, avdelingene og enkeltperson. En del av kartleggingen er den generelle digitale modenheten oss alle. Det går på bruken av både de tradisjonelle IT og digitale verktøy, men også de systemspesifikke løsninger. Basert på det gjennomføres det opplæring i regi av banken, mye av dette skjer på arbeidsplassen men også en del på eksterne kompetansekurs”.*

Hovedtiltaket for å fylle kompetansegapet i bank A, er altså opplæring av eksisterende ansatte. De jobber aktivt med å kartlegge den digitale modenhet hos avdelinger og enkeltpersoner, for så å utvikle den etter behov. Dette ser vi tendenser av med flere informanter, der samtlige nevner opplæring av ansatte og en intern utvikling. Samtidig ser vi også trender der bankene må se etter ønsket kompetanse eksternt. Dette gjelder også Bank A, som videre forklarer at spesialkompetanse er vanskelig å utvikle med eksisterende ansatte, og dermed må rekrutteres eksternt. Bank C utdyper at det lages 5-års strategier for kompetanse:

*“Vi ser fem år frem i tid for å lage strategi. Hvilken kompetanse har vi i dag? hvilken vil vi trenge om 5 år? Så kan man se om man skal bygge, kjøpe eller exit og andre ting for å utvikle din workforce. Vi arbeider strategisk med å utvikle arbeidsstyrken for de neste årene slik at vi har den rette arbeidsstyrken om 2-5-10 år” (Informant C2)*

Informant C1 mener at den viktigste kompetansen i banknæringen har endret seg på grunn av digitalisering: *Nå er det mer den verdiskapende kunnskapen man sitter med som er helt kritisk og essensielt, i stedet for sterk systemkompetanse som var det mest sentrale for 10-15 år siden. Fordi alt var så manuelt, man måtte legge inn alt inn i de digitale systemene, man måtte vite hva som skjedde. Det behovet har blitt gradvis mindre, fordi systemene tenker for oss...*

Generell konsensus blant informantene er at digitalisering har ført til en endring i deres kompetansebehov, og at de er i gang med å tilpasse seg denne endringen. De mener selv at det er nødvendig å ta store skritt for å endre kompetanseprofil for å tilpasse seg etter kundens behov og for å ikke havne for langt bak konkurrentene. De tradisjonelle bankene har gått fra å rekruttere kun økonomer til å rekruttere like mange eller flere teknologer *“Tilbake var det slik at vi måtte ha digital kompetanse, teknologisk kompetanse. banken står jo stort sett av økonomer og de som blir rekruttert er økonomer. Så har vi et skifte der i fjor eller forfjor der var det faktisk flere teknologer enn økonomer som ble ansatt. Der har det vært et markant skifte av kompetanse, altså at vi har behov for annen kompetanse. Informant D1*

Informant A1 peker derimot på at det er viktig at kompetansen rundt det å drive bankvirksomhet ikke forsvinner og formidler at det ikke bare er behov for digital kompetanse *“Det betyr ikke at bank kompetansen må bli borte. Det er veldig mye reguleringer fra myndighetene sin side i markedet. Vi må vite hva vi holder på med, vi må vite at de systemene/applikasjonene vi bruker samsvarer med lovpålagt reguleringer”.*

Vi ser derimot variasjoner på nyere aktører og de tradisjonelle bankene når det kommer til innhenting av nødvendig kompetanse. Her fremstår et konkurransefortrinn for de bankene som driver bankvirksomhet i utlandet. Noe som informantene peker på er muligheten til å benytte hele organisasjonen når kompetanse skal utvikles. Bank C uttaler at personer fra andre land har kommet inn for å gi den nødvendige kompetansen de trenger her i Norge. *“Informant C2 kom jo inn fra enheten i utlandet for å gi oss den kompetansen på det digitale*



*som vi trengte. Og etter han kom inn så ansatte han eksterne doktorgradskandidater fra universiteter og sånt som vi ikke engang hadde vurdert og ansatte før, men som vi trengte” (Informant C3).* Denne løsningen virker å være en trend blant de største aktørene, der de benytter hele virksomheten til å utvikle den kompetansen som behøves.

Andre metoder som nevnes for kompetanseutvikling er innleie av ekspertise i form av konsulenter og samarbeid med andre aktører. De tradisjonelle bankene peker i retning av å kunne trekke små fintech og start-ups inn i organisasjonen. Dette uttales som forsøk på å tilegne seg en fremtidig kompetanse.

Samtlige informanter sier at banken deres har en bevisst strategi i forhold til hvor de vil plassere seg i markedet basert på kundesegment og hvor digitale de ønsker å være. Trenden hos de fleste aktørene er at de ikke ønsker å være et flaggskip innen digitalisering, samtidig som de heller ikke skal ligge helt bakerst i utviklingen. Begrunnelsen for dette valget er i følge informantene usikkerheten og kostnadene som kommer av å være den første som utvikler noe nytt. Noen av informantene mener at kostnadene ikke er verdt investeringen, fordi nye digitale løsninger ofte kan kopieres raskt og billig. I stedet for å spesialisere seg på produkter og løsninger, vil de heller satse på unik kompetanse for å skape en konkurransefordel.

Informant D2 sier at det handler om hvordan man skiller seg ut fra resten. Han er leder i en bank som satser på å være en 360 bank hvor kundene både kan få de enkle digitale løsningene samt bransjespesifikk rådgivning. Han mener dette er det ene ytterpunktet av å drive bankvirksomhet, mens de helt digitale bankene uten fysiske filialer er det andre ytterpunktet. Det å løfte frem måten de er unike på, gjør at kompetanse blir viktigere, og at de kan skille seg fra resten. Fokuset for banken er kompetanse ut mot riktige kundesegmenter, samt å få ned kostnadene gjennom digitalisering. 3 av bankene peker på at målet med den digitale transformasjonen er å automatisere alle manuelle løsninger, slik at rådgiverne eller andre arbeidsgrupper får brukt sin kompetanse mot kunden.

I rekruttering av andre ansatte enn teknologer, stilles det også krav til teknologisk holdninger, forståelse, tilpasningsdyktighet (Informant A, B1, B2, D2). Alle mennesker som jobber i bedriften må være tilpasningsdyktige og lærevillige. Det er ikke meningen at alle skal kunne alt, men man må kunne omstille seg ut i fra endringer i behov. Det betyr ikke at det legges

store krav til teknologiske ferdigheter hos de ansatte, men de må ha de rette holdningene. Det blir nevnt læringskultur der fokuset skal være på å lage en kultur for endringsdyktighet.

*“Hastigheten er eksponentiell forandring. Det stilles stadig nye krav til våre medarbeidere. De som kan følge med forandring, de gjør det, og de som ikke kan, de detter av. Det handler om mindset og at din kompetanse passer inn i bankens profil”. (Informant C3)*

Når det kommer til omstilling og endring påpeker de nyere bankene uten fysiske filialer at deres bank ikke har trengt en slik stor omstillingen, fordi de har alltid vært digitale. *“Vi har vært i en heldig situasjon og den mest vesentlige delen av virksomheten har vi klart å bygge opp fra grunn av, slik at vi har hatt muligheten til å rekruttere og hele tiden hatt et øye på hva som er fremtiden kompetansebehov.”* og utdyper videre: *“Vi har ikke hatt behov for å si opp noen. Det er fordi vi har hatt ganske stor vekst siden oppstart, slik at det alltid har vært plass til at vi istedenfor å gå ut å rekruttere så har vi frigjort kapasiteten til oppgaver som vi har fått som følge av at vi har vokst så mye. Vi har ikke så langt hatt noen overtallighet problem, så det har vi klart å håndtere internt” (Informant A).*

6 av våre 8 informanter mener selv at banken de jobber i ikke besitter tilstrekkelig teknisk kompetanse for deres egne langsiktige digitale utviklingsstrategi. En informant er tvilende til at de klarer å utvikle digitale løsninger selv, og tror de må se utover industrien for å få til de langsiktige løsningene. Informanten mener banken er så kompleks i forhold til prosessen, slik at de mangler teknisk kompetanse til å utvikle selv. Av de 2 siste informantene, mener begge at deres norske avdelingen ikke har tilstrekkelig kompetanse i seg selv, men siden organisasjonen har et stort globalt nettverk av ulike typer ansatte de kan utnytte kompetansen fra utlandet. Informant C3 begrunner det slik; *Hvis man ser isolert på Norge så mener jeg ikke at vi har det. Men vi er jo en global enhet som egentlig har veldig mye kompetanse på den agendaen, så ja det tror jeg. Men vi må bare passe på at det også tas ut i Norge.*

### 5.1.1 Oppsummering av funn

Arkivdata viser til manglende digital kompetanse og et gap mellom eksisterende og ønsket kompetanse. I våre intervjuer kommer det fram at bankene selv identifiserer kompetanse som en viktig faktor for videre utvikling, og at dette er tilstanden hos informantenes banker. Inntrykket fra intervjuene er at lederne har en realistisk situasjonsforståelse på området. Et fellestrekk mellom alle informantene er fokuset på intern utvikling og intern rekruttering. Når

det kommer til ekstern innhenting av kompetanse virker også dette som et behov for alle bankene som representerer denne forskningen. I hovedsak er det kompetanse som er vanskelig å utvikle selv som hentes eksternt i følge informantene. Denne kompetansen blir beskrevet som spesialkompetanse. Vi får inntrykk av at de tradisjonelle bankene har et stort nettverk internt, slik at kompetanse kan flyttes rundt der det trengs, men også gjennom samarbeid med fintech og start-ups. De nye aktørene samarbeider tett med de som leverer grensesnitt. Det tyder på at gjennom slike samarbeid har bankene mulighet til å tilegne seg mer digital kompetanse som kan bli utnyttet i organisasjonen. Når det kommer til omstilling av arbeidsoppgaver er det et samsvar mellom informantene, der alle peker mot mulighetene de ansatte har til å få nye arbeidsoppgaver dersom oppgavene endres. Nedbemanning derimot ble ikke så mye diskutert i intervjuene, hvor informantene fra de tradisjonelle bankene formidlet at så lenge viljen og evnen til å endre seg er tilstede, så kan de fleste ansatte fremdeles ta til seg utviklingen. For de nye aktørene pekte informantene på at de ikke har følt et behov for å si opp mennesker, men heller muligheten til å bygge videre. Dette punktet ble begrunnet med oppstartstid, og at de ikke trenger å kvitte seg med utdaterte systemer og kompetanse.

## 5.2 IT-virksomhet - *“Hvilken rolle spiller relasjonen mellom ledelsen av den daglig virksomheten og IT under digital utvikling?”*

I dette kapittelet presenteres funn fra relasjonen mellom daglig virksomhet og IT i den norske banknæringen. Fra kapittel 2.2 og 3.2 ble IT-virksomhet presentert som et viktig fokusområdet. Fra arkivdata fant vi at det investeres stort i riktig og tilstrekkelig IT-kompetanse, utvikling av interne systemer samt samarbeid med tredjepartsaktører innen fintech (Årsrapport DNB 2018, Årsrapport Nordea 2018, Årsrapport SMN 2018). Videre fant vi forskjeller mellom hvordan bankene strukturerer sin IT-virksomhet i kapittel 2.2 (Eriksen, 2017) og presenterer dermed utfordringer knyttet til IT-virksomhetens struktur, og relasjonen mellom IT og daglig virksomhet i kapittel 3.2. Funn fra intervju er disponert ut i fra forskningsspørsmål 2 og derunder intervjutema 2: “IT-virksomhet” fra intervjuguiden. Funnene vil videre analyseres i kapittel 6.2 for å besvare F2: ***“Hvilken rolle spiller relasjonen mellom ledelsen av den daglig virksomheten og IT under digital utvikling?”***

For å gi forskningsspørsmålet den rette konteksten er det viktig å forstå hvordan IT-avdelingens relasjon med daglig virksomhet kan variere i de forskjellige bankene. IT-

avdelingen struktur og funksjoner vil variere fra bank til bank, og derfor ha ulike utgangspunkter i deres relasjon til den daglige virksomheten. I intervjuene er der derfor stilt spørsmål om hvordan IT-virksomheten er strukturert, og hvordan arbeidet/samarbeidet mellom IT-avdelingen og den daglige virksomheten foregår. Vi har identifisert hovedutfordringene med de forskjellige sammensetningene, som har gitt grunnlag for intervjuguiden. Utfordringene er som følger:

- Hvis man benytter seg mest av tredjepartsutviklere: Klarer man å utvikle løsninger med riktige spesifikasjoner til riktig tid?
- Hvis man benytter seg av intern utvikling: Klarer man å rettferdiggjøre en stor ressursbruk på intern utvikling når man har et kostnadsfokus og når løsninger ofte kan kopieres raskt og billig?
- Hvor ligger styringskontrollen i denne prosessen? Hvem tar avgjørelsen om å utvikle nye digitale verktøy?

For bankene som deltar i dette forskningsprosjektet finnes det et klart skille mellom hvordan de store tradisjonelle bankene opererer og hvordan de mindre, digitale bankene opererer når det kommer til IT-løsninger. Informantene oppgir at ingen av de store tradisjonelle bankene benytter seg av tredjepartsløsninger i særlig stor grad, selv om det finnes noen samarbeider med de i utvalgte funksjoner og prosjekter. I de digitale bankene på den andre siden, brukes det noen ganger interne løsninger for støttefunksjoner, mens utviklingen av digitale løsninger skjer eksklusivt gjennom tredjepartsutviklere. De store tradisjonelle bankene har sentraliserte IT-avdelinger, som tar seg av støttefunksjonene til samtlige filialer. Informantene mener at sentraliseringen gjør at man mister litt av egen kontroll i avdelingene, men man sparer kostnader. Det å utøve alle IT-funksjoner intern i en organisasjon krever store ressurser. En informant i en av de digitale bankene sier at de helst outsourcer IT- og systemløsninger til tredjeparter. Disse bankene har ikke den samme utfordringen med å hele tiden måtte tilpasse kjernesystemer slik at de kan brukes felles i hele organisasjonen. Informanten mener at banken hans heller ikke samme behovet for kontroll som kanskje de større tradisjonelle bankene har. Han utdyper videre at mindre banker anser det som ofte for dyrt å drive IT-funksjoner internt.

En informant i en av de tradisjonelle bankene, mener at IT- og forretningsutvikling skjedde for tregt før. Det kunne ta 6 måneder fra de identifiserte et kundebehov til det var klart på markedet. På den tiden kan en konkurrent ha kommet på markedet med et bedre produkt, og kundebehovet kan være endret. Hvis man da man er dypt inne i den utviklingsprosessen når dette skjer, kan det være vanskelig å omstille seg. Banken opprettet derfor en ny enhet som skal jobbe på en annen måte i organisasjonen, som et tiltak for kjappere resultater og omstillinger: *Enheten for IT- og forretningsutvikling for eksempel, de jobber jo på en helt annen måte. De jobber på et agilt arbeidssett. Før var de en stor enhet som jobbet med ulike prosjekter, men nå jobber de i såkalte «hubbs». Nå jobber dem mye kortere frister, med sprinter som det kalles. De jobber på en agil måte der de setter seg mål og har en helt annen progresjon i prosjekter enn det man hadde før.* En annen informant i en av de tradisjonelle bankene, identifiserer et markant skille mellom hvordan utvikling skjedde før og hvordan det skjer nå: *Det er endret seg fra vi var mandatstyrt, da hadde vi en toppledelse som laget mandat. Nå har vi en agil måte å jobbe på, mer smidig og tilpasset, slik at vi lettere kan snu oss. Hvis du ser at det er bedre så gjør du det. Det har ført til kortere beslutningslinjer, og det har også påvirket beslutningsprosessene i vår bank på den måten vi jobbet på, vi har opplevd at det tradisjonelt tatt for lang tid før.*

En informant i bank C har sett en lignende endring: *Det endret seg kraftig når vi begynner arbeidet med agile for eksempel. Fordi da skal man gå fra å arbeide med waterfall-development som skjer step by step, til å jobbe agilt. Og når du også begynner å bedrive med agile development så blir ting snudd litt om.... før måtte man må snakke med hvert enkelt team. Mens i agile Development så går det på tvers. Du har et team som består av forskjellige folk, som har samme evnen til å få hele prosjektet til å lykkes. Så sitter det noen tribe-leaders på toppen som styrer alle ingeniører, alle plattform-folk alle front-end folk men selve teamene arbeider på tvers. Og det har en stor betydning for de lederne som har ansvaret for alle daily-banking products. De må jo da gi bort alle sine undersåtter og heller da være en coach og en sparrings-partner...* I samtlige store tradisjonelle banker intervjuet i forbindelse med dette prosjektet, nevner informantene at de har gått fra å jobbe på en bestemt måte, til å gå over til å jobbe agilt når det kommer til utvikling. Informantene mener de har sett veldig positive resultater av endringene. De mener endringen og har gjort organisasjonene deres i stand til å snu seg kjapt etter behov og har ført til hurtigere beslutninger og resultater. Konseptet agil utvikling og tilhørende teorier vi vil diskutere nærmere i neste kapittel.

Når det gjelder hvor styringskontrollen ligger, og hvem som tar avgjørelsen om å utvikle nye digitale løsninger, ser vi også et skille mellom tradisjonelle og digitale banker. Informant B1 i en tradisjonell bank sier: *Det som gjøres sentralt er selvfølgelig på toppnivå. Spesielt avgjørelsen om å utvikle et nytt kjernesystem. Det er mye midler som har blitt investert for vår del i denne kjerneplattformen.* Informant B2 legger til at i utvikling av eksterne digitale løsninger, så er det mer kundestyrte: *Egentlig tas beslutningen av kunden. Fordi det er behovsstyrt hvilken retning vi går. Vi ser hva markedet etterspør. Mer en forretningsmessig enn en teknologisk beslutning. Om vi kan nå flere kunder med høyere kvalitet vil vi gjøre investeringen og utvikle løsningene.* Videre sier informantene at selve ideen om å utvikle en ny løsning kan komme fra hvor som helst i organisasjonen, spesielt på grunn av digitale verktøy som Yammer, Slack, OneNote og Teams. Men til syvende og sist tas avgjørelsen av de som jobber med risikoanalyse og toppledelsen, basert på prognoser om kostnader og inntekt.

I motsetning til dette sier en informant i en av de digitale bankene at deres bank gjør hele denne prosessen i samarbeid med tredjepartsutviklere, og avgjørelsen ofte tas hos dem. Så prosessen kan starte både ved at de selv identifiserer et behov og tar det til tredjepart, men også andre veien. Han utdyper: *Jeg vil si det er en balanse der, det er begge parter som er med i denne avgjørelsesprosessen. Evry leverer systemløsninger til en rekke norske banker. I samspill og grensesnittet mellom oss som brukere og Evry som leverandør så foregår det en utvikling. Hvem som faktisk sitter med ideene er ikke alltid så enkelt å finne ut av. Men det er i det grensesnittet at utviklingen skjer, så gjennomfører selvfølgelig Evrys egen utvikling av applikasjoner selv. Basert på hva de selv måtte finne ut av, og hva de ser at konkurrentene gjør. Dette gjør de for å henge med på leverandørsiden.* De andre informantene i digitale banker beskriver også et lignende relasjon til diverse tredjepartsutviklere. I vårt datagrunnlag ser det ut som relasjonen mellom banken og utviklerne er forskjellig mellom digitale og tradisjonelle banker. En av grunnene til dette er gamle kjernesystemer i de tradisjonelle bankene som ikke kan integrere tredjepartsløsninger. En annen grunn er storskala-fordelene de får ved å ha dedikerte utviklingsteams som jobber sentralisert. De nyere bankene har derimot alltid vært digitale, og har derfor valgt å bruke tredjepartsutviklere til å utvikle kjernesystemer, eller har nye kjernesystemer som er bygd opp med muligheten for integrering.

I de tradisjonelle bankene kan det være utfordrende å implementere nye løsninger, fordi reisen til sluttproduktet ofte er lengre tid. En av informantene mener systemet for utvikling

ikke fungerer som det skal, og blir bremsset av byråkrati og kompleksitet: *Teoretisk sett så lager man en strategi, en forretningsstrategi som skal se på hvilken bein vi skal stå på. Strategien tar vi videre til IT som får beskjed om å bygge dette steget. I virkeligheten avhengig av størrelse på organisasjonen er myndigheter, komiteer, politikk som påvirker arbeidet med utviklingen av digitale løsninger. Jo mindre virksomhet, jo mer er IT og forretning sammenkoblet. Der kan ledelsen raskere ta avgjørelser når noe skal utvikles uten at det må gå gjennom flere ledd. Jo større og komplekse virksomheter, jo mer vanskelig bli reisen mellom forretning og IT.* Informanten i likhet med de andre informantene i samme bank, mener altså at IT-avdelingen får en større og mer kompleks rolle i de store virksomhetene fordi reisen mellom ledd er så lang.

### 5.2.1 Oppsummering av funn

Dette kapitlet handler om bankenes og ledernes valg og prioriteringer i digitale utviklingsprosesser. Fra arkivdata fant vi at det investeres stort i IT-virksomhet og produktutvikling. I tillegg fant vi forskjeller mellom hvordan bankene strukturerer sin IT-virksomhet, hvor noen velger å samarbeide mye med tredjepartsutviklere og andre gjør det meste internt i organisasjonen. I intervjuene har vi derfor stilt spørsmål om hvordan produktutvikling skjer og hvem som tar avgjørelsen om å begynne prosessen. Fra datainnsamlingen fant vi det samme skillet som i arkivdataen, nemlig at de digitale bankene og de tradisjonelle bankene ofte utvikler nye løsninger forskjellig. De digitale bankene bruker tredjepartsutviklere hyppig, mens tradisjonelle banker mener de utvikler det meste in-house. De digitale bankene benytter seg av tredjepartsutviklere fordi det er dyrt å drive IT-funksjoner intern, og fordi de ofte ikke har samme behovet for kontroll som tradisjonelle banker. De tradisjonelle bankene utvikler løsninger selv både fordi de vil og kan, men også ofte fordi de har gamle kjernesystemer som ikke lett kan integrere tredjepartsløsninger. Videre snakker flere av informantene ofte om agile utvikling og agile arbeidsmetoder. De mener at siden innføringen av agile arbeidssett så har produktivitet, effektivitet og muligheten til hurtige omstillinger økt betraktelig. Styringskontrollen har gått fra mandater fra toppledelsen, til at mindre tverrfaglige teams jobber i såkalte «hubbs» med stor beslutningsmakt som igjen har ført til kortere beslutningslinjer. Informantene mener selv de kun har sett positive resultater siden de begynte å jobbe agilt. Selv om ansatte har fått større beslutningsmakt i tradisjonelle banker, svarer flere av informantene at avgjørelsene om å sette i gang et prosjekt fortsatt skjer hos toppledelsen. Toppledelsen tar avgjørelsen basert på

kostnader og basert på hva markedet etterspør. Digitalisering har ført til at ideen om å utvikle en ny løsning kan komme fra hvor som helst, men toppledelsen har alltid siste ordet. I digitale banker svarer informantene at det er en balanse i samarbeid med tredjepartsutviklere, hvor begge parter kan komme med ideer og ta beslutninger om å starte en utviklingsprosess. Til slutt snakker flere av informantene om at byråkrati og kompleksitet bremser utvikling, og at reisen til et sluttprodukt ofte er lang.

### 5.3 Lederrollen - *“Hvordan har lederrollen endret seg i lys av digitalisering, og hva kreves av leder under digital utvikling?”*

Dette kapittelet presenteres hovedsakelig funn som er relatert til lederrollen og kravene til en leder under digital utvikling/digitalisering. Fra kapittel 2.3 fant vi at banknæringen har opplevd en disruptiv innovasjon som har medført konsekvenser for enhver organisasjon i næringen (Regjeringen, 2015a, Regjeringen, 2015b). Arkivdata viser til at bankene tar tiltak for å håndtere endringer innen konkurransesituasjon, kundegrunnlaget og regulatoriske krav. Ledere derfor ta stilling til mulighetene og utfordringene som oppstår under disse omstendighetene. Funn fra intervju er disponert ut i fra forskningsspørsmål 3 og derunder intervjutema 3: “Lederrollen” fra intervjuguiden. Funnene vil bli videre analysert i diskusjonen 6.3, med utgangspunkt i forskning fra Bolman & Deal (2018) som viser til betydningen av ledelsesperspektiver i en endringsprosesser og fra Northhouse (2015), som viser til betydningen av bevisste lederstiler.

Samtlige informanter mener selv at deres rolle har endret seg og kravene som stilles til dem er annerledes nå, som en konsekvens av digitalisering. En av grunnene til dette, er at digitalisering har gjort at medarbeidere har tilgang på samme informasjon som ledere. Da kan man ikke lengre kan være en som sitter med alle svarene. Informantene mener at det finnes en tradisjonell autoritær type lederstil som det ikke lengre er rom for lengre i industrien. Informant C2 utdyper: *For 10 år siden var det mye mer fokus på scorecards, KPIer og andre ting... It's gone. Det handler mye mer om å være coach, mye mer om ledelse, mye mer om å være en change manager...Jeg tror at om 10 år vil vi og alle andre banker som oss, ha en markant utskifting på ledelsen. Fordi ledelse har foregått på en måte som bare ikke holder lengre...* Informantene mener at lederrollen i dagens digitale situasjon, handler om å være en sparringspartner, en “man-manager” kontra en autoritær leder. I tillegg er



organisasjonsstrukturen i bankene nå delt inn i avdelinger og teams på tvers av fagområder og prosjekter, slik at de ansatte ofte har mange andre ledere og forholde seg til. På grunn av dette, er det blitt en stor del av arbeidsoppgaven til lederne å skape et følt samhold hos de ansatte i den konteksten de jobber i. Det er i følge en informant veldig krevende i forhold til styring og det å lage et inspirerende arbeidsmiljø. Informant C1 peker på de mellommenneskelige ferdighetene og sier at lederen skal være en kollega og en støtte for sine medarbeidere. Videre utdyper informanten: *Vi skal prøve å ikke måle så mye, men heller snakke mer. Vi har så mye data, veldig lett å gå inn i kontrollmodus fordi man har så tilgjengelig data, hvordan kan man løsrive seg fra dataen og heller bruke det som en innsikt.*

En informant sier at selv om ansatte må være i stand til å tilpasse seg nye oppgaver, så kan det være vanskelig å holde ansatte motivert hvis deres rolle skifter markant ofte. Derfor oppstår det en lederutfordring der man må finne en balanse hvor man klarer å skape trygghet og motivasjon under stadig omstilling.

Det kan virke som lederrollen har endret seg ut i fra hva det fokuseres på. Informantene mener at man før kunne se banken som en fabrikk. Med å se banken som en fabrikk mener informant C1 fokus på produksjon, der informanten utdyper: *Før handlet det om hvor mye har du produsert, hvor mye har du levert osv. i stedet for å se på kundeopplevelsen så var det mer hva har du solgt. Der har vi skiftet helt nå, kun kundetilfredshet som egentlig betyr noe.* Samtidig som kundeopplevelsen virker å ha blitt viktigere, mener informant B1 at resultatene fremdeles er det viktigste. Informanten utdyper: *Det å se sammenhengen og klarer å skape resultatet som vi er satt der til å gjør tross alt. Vi har aksjonærer som skal ha avkastning. Det er kjempeviktig at de ansatte har det bra, men det er viktig at ansatte får eierskap og egendrive for å prestere og levere. Hvis du får til dette er du en god leder. Det er ikke bestandig du er like populær, du må ta noen upopulære avgjørelser noen ganger. Samtidig blir det som regel bedre etterhvert og det er viktig at medarbeiderne over tid er fornøyd....*

Det stilles også høyere teknologiske krav til ledelsen. De må kunne være villige og i stand til å lære seg og bruke nye systemer og verktøy. Det stilles krav til digital modenhet og teknisk kunnskap og ferdigheter. Informant C1 mener den digitale modenheten blant ledere er for lav: *Når jeg ser på lederne rundt meg på mitt nivå og over så opplever jeg at vi har et behov for større kunnskap på vårt ledernivå som har jobbet 10-20 år i banken... Der tror jeg vi har et behov et reelt behov for å faktisk få inn andre typer ledere som har den digitale erfaringen...*

Informanten påpeker at det fremdeles er for mange “bankfolk” i lederstillinger, og mener at man må få skiftet til ledere med mer digital forståelse, slik at man oppnår den gode dynamikken. Informant D1 mener at dagens ledere må være søkende og at tidligere ledelsesteori ikke lenger gjelder. Informantens utdyper: *ledere må være nysgjerrige og lære, og det er viktig å være genuint interessert i det som skjer i faget sitt. følge med på det som skjer og være engasjert i de ulike miljøene som er innenfor både finansnæringen, men også innenfor teknologi. Man må lære seg å forstå hvordan nye forretningsmodeller fungerer, spesielt innen teknologi og digitale plattformer. hva er det som genererer penger? hva er kundegrunnlaget? hva er inntektsmodellen?*

I vårt datagrunnlag kommer det frem fra samtlige informanter at det er en flatere struktur i dag kontra tidligere. Det er flere ledere på hvert nivå som kan ta avgjørelser uten at det må gå gjennom øverste ledd. Informant C3 som er leder for flere mindre grupper utdyper: *For min del så har jeg veldig stort behov for å ha et stort mandat, at jeg kan ta beslutninger. Ikke fordi jeg er opptatt av å ha makt, men fordi at i et så stort konsern hvis jeg ikke har mandat så vil dem jeg er leder for ikke få gjennomført noen ting de heller....*

Et annet fokusområdet når det gjelder lederens rolle, er hvordan lederrollen har forandret seg på grunn av digitalisering og hva som forventes av lederen. Som nevnt tidligere, er alle vi har intervjuet enige om at dagens lederrolle har endret seg mye i løpet av 10-15 år. Informant A1 trekker frem muligheten til å involvere flere, altså benytte seg av de digitale verktøyene på en måte der man utnytter hele kompetansen som ligger i organisasjonen. *Lederoppgaven har blitt mer komplisert, men samtidig mye enklere fordi du kan utnytte kapasiteten i organisasjonen mye bedre nå enn du kunne før....* Informanten nevner at det handler om å involvere flere til å bli forent om retning, og at dette er moderne ledelse. En annen informant mener at det forventes mer av lederen i dag, og at lederen er mer en diskusjonspartner som kan bidra, (Informant D2) *hvis du ikke kan bidra personlig så må du vite hvordan du kan hente nødvendig kompetanse, slik at man kommer seg videre....*

### 5.3.1 Oppsummering av funn

Arkivdata viser til at bankene tar tiltak for å håndtere endringer innen konkurransesituasjon, kundegrunnlaget og regulatoriske krav. Arkivdata viser til at bankene tar tiltak for å håndtere endringer innen konkurransesituasjon, kundegrunnlaget og regulatoriske krav. Informantene mener selv at både roller og krav er endret som en konsekvens av digitalisering. De fleste nevner at siden informasjon er så tilgjengelig for alle, kan man ikke være en leder som sitter på alle svarene. Dette har ifølge informantene ført til en flatere organisasjonsstruktur og gitt mer autonomi blant ansatte. Fokuset har videre skiftet fra konkrete tallfestede mål til å nå handle om kundeopplevelsen først. En informant bruker et eksempel med en fabrikk, fordi i likhet med en fabrikk handler det stort sett bare om hvor mye man klarer å produsere og levere. Selv om de kanskje ikke operer på denne måten lengre, er det fortsatt fokus på resultater, blant annet for å imøtekomme aksjonærens krav og forventninger. En annen effekt digitalisering har hatt, er å medarbeidere er mye mer tilgjengelig. Det betyr at bruken av tverrfaglige teams har økt betydelig, og lederrollen handler om å skape et samhold på tvers av arbeidsgrupper. De fleste jobber i flere grupper samtidig, og har forskjellige sjefer å forholde seg til, ofte på ulike geografiske steder. Roller skifter også ofte, så det oppstår en ledelsesutfordring i å holde ansatte motivert under stadig omstilling. Videre mener informantene at digitalisering har ført til høyere teknologiske krav til ledelsen. Både i form av teknisk kunnskap og ferdigheter, men også digital modenhet. En informant nevner derfor at lederoppgaven har blitt mer komplisert, men det har blitt enklere å utnytte kapasiteten i organisasjonen.

## Diskusjon og konklusjon 6.0

I denne delen vil de empiriske funnene fra forrige kapittel bli drøftet i lys av prosjektets teoretiske forankring og problemstilling.

***“Er ledelsen i banknæringen godt nok rustet til å takle de utfordringer og muligheter som digitaliseringen medfører”.***

Kapittelet er i likhet med den empiriske analysen, strukturert etter studiens forskningsspørsmål. Teoretiske bidrag vil hovedsakelig følge strukturen fra teorikapittelet, som er delt inn tre følgende fokusområder; Kompetanse (1), IT-virksomhet (2) og til slutt ledelsesteori (3).

### 6.1 Hvordan jobber ledelsen for å skaffe, beholde og utnytte den riktige kompetansen under digitale utvikling?

I kompetanse-delen fra intervjuene kommer det frem flere tilnæringer hvordan kompetanse utvikles i bransjen og hvilke utfordringer ledelsen står overfor når det gjelder den digitale kompetansen. Vi skal nå sette dette opp mot hva teori, rapporter og tidligere forskning sier rundt dette området og svare på det første forskningsspørsmålet: ***“Hvordan jobber ledelsen for å skaffe, beholde og utnytte den riktige kompetansen under digitale utvikling?”***

#### **Hvordan kompetanse skaffes**

Som nevnt i kap 5.1 mener informantene at det finnes et kompetansegap i dagens næring, noe som samsvarer med rapporten fra Finans Norge (2016). Kompetansegapet dreier seg om manglende digital kompetanse i banknæringen. For å dekke kompetansebehovet fremstår behovet for menneskelige ressurser som avgjørende for at bankene skal dekke gapet mellom eksisterende og ønskede kompetansen. Dette samsvarer med Olanrewaju (2014) som nettopp mener at kjernen i den digitale transformasjonen ligger i organisasjonens menneskelige ressurser. Ingen av informantene mener at nye systemer skal sørge for at arbeidsoppgaver blir

automatisert, men derimot menneskets kunnskap og ferdigheter. Intern utvikling og intern rekruttering har vært en gjenganger fra informantene når det kommer til hvordan kompetanseutvikling foregår i virksomhetene. Videre tyder det på at bankene har noen former for interne ordninger på hvordan de skal utvikle kompetanse med eksisterende ansatte, disse ordningene fremstår som muligheter for kurs og andre læringsplattformer for de ansatte. Muligheten for læring gjennom de representative bankenes programmer er noe samtlige informanter uttaler når det kommer til hva som legges i intern utvikling, og fra kap 2.1 beskrev vi hvordan DNB satser på kompetanseutvikling av egne ansatte, noe som virker å være likt med det våre informanter forteller.

Imidlertid virker det utfordrende å utvikle alt av den ønskede kompetansen internt. Selv om rapporten til Finans Norge (2016) pekte mot at virksomhetene klarer å dekke behovet for ny kompetanse internt, ser vi tendenser til at informantene mener at de ikke klarer dette i deres banker. Forskningen til Westerman mfl. (2011) viste at 77% av alle organisasjoner så på mangel av kompetanse som hovedgrunnen for at organisasjoner ikke klarer å gjennomføre en digital transformasjon, dette mener noen av informantene også. Gjennom diverse strategier slik som femårsplaner eller kapabilitetsundersøkelser ser bankene hva de har av eksisterende kompetanse, hvor de skal i fremtiden og hvilke kompetansebehov de trenger for å nå det fremtidige målet. Denne typen analyse er lik kompetanseanalysen til Nordhaug (2004) og samsvarer med hvordan Mikkelsen og Laudal (2016) mener at kompetanseutvikling skal foregå, der poenget er at før man begynner med kompetanseutvikling er det nødvendig å finne ut hvilken type kompetanse virksomheten trenger. På en annen side kan slike langsiktige planer være vanskelig å gjennomføre, da omgivelsene endrer seg raskere i dag sammenlignet med 10-15 år tilbake. Flere av lederne sier at i dagens marked er planlegging mange år frem i tid utfordrende. Samtidig som planlegging er vanskelig, medfører også kompetanseutvikling kostnader. Slik som Lai (2013) påpeker at man ikke skal drive med kompetanseutvikling for kompetanseutviklingens skyld. Selv om banknæringen begynner å bli mer teknologisk, betyr ikke det at den generelle bank kompetansen skal forsvinne. Vi tolker informasjonen fra informantene dithen at kartlegging av kompetanse gjennom kompetanseanalysen tilsier at noe av den ønskede kompetansen kan utvikles internt. Samtidig finnes noen ytterpunkter som krever en kompetanse som ikke ligger internt i organisasjonen. Dette kan ha noe med fasen bankene nå er inne i, der spesielt de tradisjonelle bankene er inne i en endring, der gamle systemer og kompetanse må i følge noen informanter utskiftes.

Når det kommer til ekstern kompetanseinnhenting går ikke informantene så mye inn på prosessene med dette. Rekruttering til ulike typer roller, innleid ekspertise i form av konsulenter som skal bistå virksomheten med nye systemer og samarbeid med andre aktører blir nevnt. Teknologistudentene fremstår i forskningen fra Finans Norge (2018) som svært ettertraktet i finansbransjen. Våre informanter sier at de har ansatt noen mennesker med teknologisk bakgrunn, men de går ikke noe inn på at disse folkene er vanskelig å rekruttere, slik som rapporten til Finans Norge (2018) tilsier. Samtidig mener flertallet av våre informanter at i deres avdeling blir det ansatt mest økonomer. Dette samsvarer ikke med inntrykket fra arkivdata i kapittel 2.1.

### **Hvordan kompetanse utnyttes**

Et av funnene i kapittel 5.1 var at noen av de tradisjonelle bankene kunne flytte kompetanse fra en annen enhet til eksempelvis enheten i Trondheim for å gi den kompetansen som behøves der. I og med at disse bankene er såpass store og konkurrerer både innlands og utlands uttrykker disse lederne at de har ekstremt mye forskjellig kompetanse innenfor alle segmenter i bransjen. Aktørene formidler at digitaliseringen gir muligheter til å benytte hele registeret av kompetanse gjennom eksempelvis digitale plattformer. Som flere av informantene er inne på medfører ikke den digitale transformasjonen et helt nytt kompetansebehov for å drive bankrelaterte oppgaver, heller muligheter for eksempelvis rådgiverne til å benytte sin kompetanse direkte mot kunden. Argumentet for dette er at det fremdeles er noen prosesser som må gjøres manuelt, noe som fører til at det blir brukt mye tid på manuelt arbeid, og ikke utnytting av kompetansen i organisasjonen. De store aktørene som driver tradisjonell bankvirksomhet mener at målet med digitalisering er å kunne automatisere alt som kan automatiseres og dermed tilby kunden den rette kompetansen innenfor hvert segment. Her kommer også kostnadsdimensjonen inn, og kundefokusert der bankeekspertisen skal sammen med systemene gi kunden den beste opplevelsen. På en annen side virker kompleksiteten å være høy hos de store bankene, og med gamle systemer er det vanskelig å bygge noe helt nytt. Denne kompleksiteten kommer vi nærmere inn på i neste delkapittel 6.2.

### **Hvordan kompetanse beholdes**

Lai (2013) mener at holdninger er den viktigste komponenten til kompetanse fordi riktige holdninger gir evne til å lære nye ferdigheter og kunnskap. De fleste informantene stiller seg

enig i at så lenge de ansatte har vilje til læring er det muligheter for å tilegne kompetanse innad i organisasjonen. De riktige holdningene skaper muligheter for omstilling til nye arbeidsoppgaver dersom rollen endrer seg på grunn av digitalisering. På denne måten kan lederne beholde og utnytte mennesker med de riktige holdningene internt i virksomheten. Som noen informanter formidler er det lagt opp til at de ansatte har muligheten til å tilegne seg nye ferdigheter hvis de selv ønsker det. Utfordringen med omstilling kan være at den enkelte medarbeider ikke får brukt den kompetansen de besitter, noe som Lai (2013) mener er viktig for motivasjonen gjennom endringer. Som informantene er inne på vil noen ofres gjennom at oppgaven deres blir automatisert, og når kompetansebehovet da endrer seg, vil muligens ikke de som besitter den gamle kompetansen være med videre i virksomheten.

### 6.1.1 Konklusjon av FS1

Det er tydelig at lederne i denne forskningen ønsker primært å skaffe kompetanse gjennom interne løsninger slik som rekruttering internt eller videreutvikle ansatte. Intern kompetanseutvikling er i følge Westerman mfl. (2011), Olanrewaju (2014) den beste løsningen der man blant annet kan skape interne kapabiliteter som kan utnyttes på flere nivå. Vi ser at utfordringen lederne står overfor når det kommer til intern kompetanseutvikling er at endringene kommer hurtigere i dag sammenlignet med tidligere, noe som skyldes digitaliseringen. Det virker som at manglende teknisk kompetanse er årsaken til at ikke alt kan utvikles internt, spesielt når det oppstår ytterpunkter der virksomhetene krever en spesialkompetanse og må således rekruttere eller leie inn ekstern hjelp. Dette vil vi nærmere diskutere i forskningsspørsmål 2, da denne type kompetanse ofte henger sammen med bankenes IT-struktur.

Vi ser at når det kommer til utnytting av kompetanse har lederne i de store bankene som driver med tradisjonell bankvirksomhet muligheter til å få brukt hele kompetanseregisteret gjennom digitale verktøy, samtidig som man kan flytte personer som innehar den ønskede kompetansen over landegrenser dersom banken drives internasjonal. Samtidig virker det å være en forskjell med hvordan den digitale kompetansen utnyttes for de nyere aktørene som kanskje har spesialisert seg i diverse banksegmenter. For disse lederne vil det å kunne utnytte samarbeidet med for eksempel de som leverer IT-løsninger noe som vi også vil diskutere i neste forskningsspørsmål.

Når det kommer til hvordan ledelsen beholder kompetanse internt i virksomhetene er det tydelig at når arbeidsrollen endrer seg er det muligheter for omstilling i de store bankene. For de mindre bankene argumenteres det fra informantene at de ikke har hatt noe behov for dette enda, fordi de har ikke trengt å kvitte seg med hverken kompetanse eller systemer. Dette skyldes etableringstidspunktet og den grunnleggende digitale strukturen i disse bankene.

## 6.2 Tar bankledere tiltak for å håndtere utfordringene som fremstår i IT-virksomhet og IT-prosjekter?

Relasjonen mellom ledelsen av den daglige virksomheten og IT, er en unik relasjon som på grunn av ulike organisasjonsstrukturer varierer fra organisasjon til organisasjon. Relasjonen er en sentral del av digital utvikling, og det er i grensesnittet mellom de to avdelingene utviklingen skjer. En rapport fra IT i praksis (2017) viser til at virksomheten som leverer de beste resultatene, er de IT-avdelingene som har involvert forretningssiden i IT-styring. Involvering gjelder flere områder enn godkjenning av porteføljer og individuelle prosjekter. I teorikapittelet presenteres Rogers (2016) og Westerman mfl. (2014) syn på teknologiledelse, hvor begge hevder at suksessfull teknologiledelse handler om balansen i forholdet mellom IT og virksomhet. De ansatte må føle at lederne har klart å dele en samlet visjon for alle i organisasjonen. Informant C2 mener at denne samhandlingen er mer krevende jo større og mer komplekse virksomheten er. Dette er fordi avgjørelser må gjennom flere ledd, og det er ofte lengre mellom leddene. Når man prøver å kommunisere og samhandle kan man derfor bli bremset av byråkrati og kompleksitet. På grunn av dette, kan mindre banker ha en konkurransefordel i system og produktutvikling.

### **Utfordringer i produktutvikling - Akselerasjonshurtighet og forandringsevne**

I teorikapittelet presenteres Westerman mfl. (2014) syn på digitale prosesser i organisasjoner, hvor han mener at IT-prosjekter kan skilles mellom tradisjonelle prosjekter og digital aktivitet. Digital aktivitet gjøres for å finne løsninger som kan implementeres i etablerte systemer og utvikle nye produkter og tjenester. Digital aktivitet krever raske avgjørelser, kreativt design, og prøving og feiling. Menon mfl. (2002) mener at akselerasjonshurtighet er en evig utfordring ved produktutvikling. Dette er fordi markedets hurtighet øker eksponentielt slik at produktutvikling og lansering må skje stadig raskere. Fra empirien virker det som



bankene har erfart hvor raskt digital utviklingsprosjekter må gjennomføres, og hvor rask man må kunne omstille seg etter behov. Hvis man ikke leverer rask nok, vil en konkurrent kanskje nå markedet med likt eller bedre produkt før man rekker å lansere selv. På den andre siden, vil man få høyere profitt-potensialet jo raskere man når markedet. En informant oppgir at det kunne ta 6 måneder fra identifisert kundebehov til produktet når markedet. Da risikerer man at alt arbeidet man har gjort i et halvt år blir forgjeves, og det kan bli utrolig vanskelig å omstille seg. Kampen om å lansere en applikasjon for enkle pengetransaksjoner mellom privatkunder er kanskje det beste eksempelet fra banknæringen på akkurat dette problemet (VIPPS DNB vs. Danskebank Mobilpay). Som et tiltak til problemet med hurtighet i utviklingsprosjekter, har bankene begynt å jobbe agilt, med korte sprinter i dedikerte tverrfaglige teams og hubbs. Tiltaket er i tråd med Menon mfl. (2002) funn, hvor det påpekes at investeringer i å bygge kompetente tverrfaglige dedikerte utviklingsteam som kan levere produkter etterspurt av markedet hurtig nok, vil kunne gi betydelige konkurransefortrinn. Fra empirien finner vi at det er spesielt de store tradisjonelle bankene som har merket behovet for å utvikle nye måter å jobbe på, spesielt for å kunne omstille seg hurtigere. Dette er både fordi de har en mye mer kompleks organisasjonsstruktur, men også fordi de må konkurrere på alle deler av sin lange verdikjede samtidig.

### **Utfordringer i produktutvikling - Kompleksitet**

Med utgangspunkt i forskningen fra Menon mfl (2002) og Bohem (1981), vil profitt-potensialet øke i takt med kortere tid til marked, og kostnaden ved forandring øke i takt med prosjektets tidsramme. Evnen til å tilpasse seg til uforutsigbare endringer i form av muligheter eller trusler vil derfor være avgjørende for å være i stand til å lansere et produkt i takt med markedet. Bankenes tiltak med å gå over til agile arbeidssett og etablere dedikerte tverrfaglige teams som skal jobbe agilt, kan se ut som å være en god løsning på disse fundamentale problemene ved produktutvikling. Videre vil en høy grad av kompleksitet medføre både utfordringer og muligheter for ledelsen i banknæringen. Kompleksitet kan i følge Kim & Wilemon (2003) føre til lavere utviklingshastighet, som kan ha en negativ innvirkning på utviklingsytelse og det kan videre oppstå problemer knyttet til samarbeid og kommunikasjon mellom funksjonelle grupper. På den andre siden, kan det også bidra til konkurransefordeler, høyere læring og samarbeidskultur hvis organisasjonen er i stand til å håndtere kompleksiteten. Fra empirien kan det virke som bankene for det meste ikke har ambisjoner om å utvikle komplekse og nytenkende løsninger, de vil bare ikke havne for langt

bak konkurransen. De søker heller konkurransefortrinn gjennom unik kompetanse, effektivitet og smidighet. I følge Westerman (2014) er interne prosessene og operasjonelle kapabiliteter en viktig kilde til konkurransefortrinn fordi de er lite synlig for konkurrentene. Det virker som flere av bankene er bevisst om dette, og søker stadig etter driftsmessige fordeler som er vanskelig å kopiere. Det kommer frem at de fleste bankene jobber med å utvikle unike arbeidsprosesser og samt utvikle unik kompetanse. Hvor suksessfullt dette fokuset blir i fremtiden er vanskelig å si på dette tidspunkt. Arbeidsprosessene har sine fordeler og ulemper, og kampen om digital kompetanse fremstår som nevnt i kapittel 6.1 som utfordrende (Westerman, 2011 og Finans Norge, 2018).

### 6.2.1 Konklusjon av FS2

Forskningsspørsmålet er dedusert fra andres forskning, hvor vi har observert de samme problemene i digital utvikling på tvers av industrier. For å kunne si hvordan banklederne kan håndtere utfordringene som fremstår, må vi først naturlig nok identifisere disse utfordringene. Dette gjøres i henholdsvis temakapittel 2.2 og teorikapittel 3.2, hvor vi har vi identifisert tre hovedutfordringer i produktutvikling som vil kunne være gjeldene i bankenes IT-prosjekter. Informasjon gitt av informantene ser ut til å være i tråd med relevant teori, og det kan se ut som at problemene med akselerasjonshurtighet, forandringsevne og kompleksitet er signifikante utfordringer for deltakerne i forskningsprosjektet. Dette er overordnede langsiktige strategiske utfordringer (big picture), og det finnes flere mindre “dag-til-dag” utfordringer som ikke diskuteres i denne oppgaven.

Fra teorikapittelet kommer det frem at nøkkelen til suksess i produktutvikling ligger i IT-avdelingens struktur, og i relasjonen mellom IT og daglig virksomhet. Westerman mfl. (2014) foreslår en løsning der man strukturerer IT-avdelingen i tradisjonelle prosjekter og digital aktivitet. Skillet gjøres basert perspektivet som trengs på designprosessen, hvor tradisjonelle prosjekter trenger klare design mens digital aktivitet trenger en eksperimentell “prøve-og-feile” tilnærming. Denne strukturen vil i teorien minimere problemer knyttet til forandringsevne, gitt at man har dyktige utviklingsteam med riktig kompetanse og perspektiv/tilnærming som arbeider med digital aktivitet. Problemet med akselerasjonshurtighet har ikke en konkret “løsning”, men vil heller kontinuerlig øke

tidskravene for produktutvikling og lansering. Dette krever ledere som ser trenden i markedet, og som tilrettelegger for at organisasjonen kan stadig utvikle og lansere raskere. Bankene som deltar i dette prosjektet ser ut til å være klare over trender i markedet, og til en viss grad forstå hvordan det beveger seg. De ser ut til å forstå behovet for kontinuerlig utvikling og kompetanseheving for å være konkurransedyktige i markedsforhold med eksponentielt økende hastighet. Til slutt krever problemet med kompleksitet ledere som er klar over både fordelene og ulempene produktkompleksitet kan føre til, og en god leder vil være i stand til å anslå om teamet er i stand til å håndtere kompleksiteten. Dersom teamet er i stand til å håndtere kompleksiteten av et prosjekt kan det føre til signifikante konkurransefordeler og fordeler for kulturen og læring i organisasjonen.

Det at så mange informanter forteller om skiftet fra tradisjonelle arbeidsmetodikker til å jobbe agile, virker lovende. Suksess avhenger likevel om arbeidsgruppene som jobber agilt har tilstrekkelig kompetanse, riktig faglig sammensetning og god kultur/dynamikk. Informantene diskuterer fenomenet agilt på forskjellige måter, der noen har begynt å jobbe på denne måten på ulike arenaer hvor arbeidssettet egner seg, mens andre mener det har skjedd en endring i hvordan organisasjonen jobber generelt. Uansett vil trolig skiftet til mer agile arbeidssett føre til høyere forandringsevne, som kan være viktig i et marked med stadig endrede kundebehov og andre forutsetninger. Spesielt det å jobbe i dedikerte tverrfaglige teams og hubbs, og innføringen av korte sprinter kan vise seg være nyttig tiltak mot problemet med akselerasjonshurtighet. De fleste informantene påpeker videre et kontinuerlig arbeid og fokus på å heve teknisk kompetanse gjennom rekruttering, samt fokus på intern kompetanseheving og kulturbygging. Dette vil en viktig forutsetning i komplekse utviklingsprosjekter. Vi kan konkludere med at flere aktører i den norske banknæringen tar tiltak for å håndtere problemene knyttet til det noen av de mest fundamentale utfordringene i IT-prosjekter. Om dette har ført til et konkurransefortrinn mot konkurrentene som ikke har gjort tilsvarende endringer enda, har vi ikke grunnlag for å kunne konstatere.

### 6.3 Hvordan har lederrollen endret seg i lys av digitalisering, og hva kreves av leder under digital utvikling?

#### **Transformasjonsledelse og fleksibel ledelse**

I teorikapittelet diskuteres det om hva god ledelse er, og om det er hovedsakelig bestemt av lederens trekk/egenskaper eller om det er situasjonsbestemt. En toppleder i en større norsk bank i dag må være i stand til å konkurrere på alle fronter av verdikjeden, samtidig som vilkår, lover, reguleringer stadig endres. I tillegg til dette, er disse bankene også preget av omstilling, nedbemanning, og et evig fokus på å kutte kostnader. Trekkteori (Northouse, 2015) og svar fra informantene peker på visjon og retning, samt evnen til å motivere og engasjere som de viktigste egenskapene en leder kan ha under digital utvikling.

Transformasjonsledelse og fleksibel ledelse står frem som modeller det kan være behov i banknæringen, kanskje spesielt i tradisjonelle banker. Som vi har konstatert tidligere i oppgaven, er banknæringen midt i en digital utviklingsprosess som medfører behovsendringer innen kompetanse, IT og ledelse. Veien til ønsket situasjon ser ut til å være både lengre og mer kompleks for de tradisjonelle bankene.

Lederne i banknæringen mener at kravet til autonomi blant ansatte på alle nivå i organisasjonen har økt betraktelig de siste årene i banknæringen. De mener at det må være slik, fordi organisasjonsstrukturen er så kompleks. Alle har mange forskjellige ledere, ofte i forskjellige geografiske lokasjoner som de må forholde seg til. Det nytter ikke at en av lederne da er veldig “hands-on” fordi det vil uansett bare være relatert til en del av jobben til den ansatte, og individuelle ledere vil ikke forstå helheten av eller kunne ha kontroll over den ansattes rolle i organisasjonsbildet. Det vil si at kompleksiteten av måten det jobbes på samt organisasjonsstrukturen gjør det vanskelig for ledere å ha fullstendig kontroll. I tillegg til dette mener flere av informantene at mennesker generelt har høyere krav til autonomi og selvrealisering i dag enn før. Tradisjonelle ledere hadde hjørnekontorer med lukket dør, og de ansatte hadde svært høy respekt for lederens totale kontroll, autoritet og beslutningsmakt. Informantene mener at digitalisering har vært en medvirkende faktor til at denne lederstilen ikke egner seg lengre, fordi de ansatte har nå tilgang på den samme informasjonen som sine ledere gjennom digitale kanaler/systemer. Lederoppgaven har på mange måter blitt mer komplisert, særlig fordi pedagogiske og teknologiske krav fremstår høyere i dag kontra

tidligere. En transformativ-fleksibel lederstil som gjør at rollen til lederen blir mer en motivator, sparringspartner og støttespiller kan derfor vise seg nyttig i industrier under digital utvikling, spesielt i komplekse organisasjonsstrukturer.

### **Endringsledelse og fortolkningsrammer**

Flere av informantene nevner at digitalisering fører til ulike forhold som viser Bolman & Deals (2018) fire uvegerlige problemer i endringsprosesser. De forteller at digitalisering har ført til at eksisterende roller ofte endrer seg og det forventes stadig nye ting av medarbeiderne. Det medfører i følge Bolman & Deal (2018) en problematikk, hvor det lett skapes forvirring og usikkerhet. I tillegg er det en utfordring for ledere å skape en følelse av å være effektiv og verdsatt og ha kontroll over en situasjon blant de ansatte. Digitaliseringen skaper også vinnere og tapere. Noen av ansatte tjener på det, mens andre taper på det. Kanskje det største tapet som nevnes av informantene, er de som mister jobben grunnet nedbemanning. Informantene sier selv at målet for mange med digitaliseringen av interne prosesser er å kutte årsverk. Likevel mener de at bankene de jobber i stort sett klarer å finne nye roller til ansatte påvirket av automatisering/robotisering, og at naturlig avgang har gjort at nedbemanningen er minimal. Temaet virker likevel litt sensitivt i intervjuene, og vi vet fra nyhetsbilde at banknæringen har de siste årene hatt mange store nedbemanninger. De ansatte som sitter igjen med en ny rolle etter en endring, kan sitte igjen med en tap av mening (Bolman & Deal, 2018). Kotters 8-faser er kan være et godt utgangspunkt for ledere i utviklingsprosesser som våre informanter, men bygger på forutsetningen om at endringsprosesser skjer i en logisk, rasjonell sekvens. Endringer er ofte ikke lineære, men heller iterativ og komplekse. Kotters modell vil derfor muligens være for forenklet i situasjonen lederne befinner seg i. Bolman & Deals (2018) fortolkningsrammer kan hjelpe lederne å anslå hvilke «briller» som vil være mest effektive i en gitt situasjon, men siden jobben deres er preget av konflikter, kompleksitet og usikkerhet kreves det sannsynligvis mer enn én av rammene. Dersom forskningen om collegerektorer og ideelle organisasjoner presentert i teorikapittel 2.3 er overførbare til banknæringen, vil evnen til å anvende flere fortolkningsrammer være viktig for effektive ledere her også. I tillegg vil kombinasjonen mellom den symbolske og den politiske rammen være en god forutsetning for effektivitet hos lederne. I våre intervjuer fant vi i likhet med Heimovics mfl. (1993) at intern politisering blir betraktet som negativt blant lederne, selv om det kan ha en positiv effekt. Tidligere forskning

og empiri tyder på at lederne i banknæringen er en del av komplekse systemer, og har nytte av ulike perspektiver som kan bidra til et mer helhetlig bilde.

### 6.3.1 Konklusjon av FS3

I arbeidet med dette forskningsprosjektet har vi funnet ut at bankene skiftet fokus de siste årene. I følge nyhetsbilde og årsrapporter kommer det frem at bankene ønsker å være digitale organisasjoner fremfor tradisjonelle banker. Det nye fokuset har i følge våre informanter medført nye krav til ledelsen. Informantene oppgir at det stilles i dag mye høyere krav til digital modenhet og teknologisk forståelse. Man må være både i stand til og villig til å stadig lære seg nye verktøy og systemer. Samtidig som lederrollen har blitt mer komplisert på mange måter, har digitalisering også gjort det mye enklere å utnytte kapasiteten i organisasjonen bedre enn før. Informantene mener at det før var mye fokus på bestemte tekniske systemkompetanser, mens i dag er det fokuset skiftet til sosiale ferdigheter og tilpasningsdyktighet. I den sammenheng handler lederrollen om å få de ansatte forent om en retning. Siden informasjon er like tilgjengelig for ansatte som for ledere, kan ikke lederen lengre lede på en tradisjonell autoritær måte. Istedenfor å være en leder som sitter med alle svarene på et lukket hjørnekontor, må man være en åpen og tilgjengelig leder som virker som en sparringspartner og motivator for de ansatte. I tillegg trenger man som leder en digitale forståelse og erfaring.

På samme måte som vi har observert et digitalt skifte i bankene, observerer vi ut i fra informantenes svar et skifte i ledelsesstil. Flere av informantene nevner at før var det eneste fokuset i banken produksjon, istedenfor ting som kundeopplevelsen. De ansatte hadde konkrete tallfestede KPIer som hovedmål, og de ble belønnet direkte ut i fra disse KPIene. Informantene mener at de har gått bort fra dette fokuset, og at i dag handler for det meste om kundetilfredshet og kundeopplevelsen. Ut i fra ledelsesteori kan det se ut som bankene har gjennomgått en endring bort i fra transaksjonsledelse. Lederrollen har endret seg som en tilpasning til bankenes nye retning og fokus. Det gjør at det stilles stadig nye krav til lederen av den digitale banken. Forutsetningene for suksessfull digital utvikling er derfor tilpasningsdyktige ledere, med de rette holdningene, og en tilstrekkelig grad av teknologisk forståelse samt digital modenhet.

## 6.4 Avslutning diskusjon

Poenget med dette kapittelet er å svare på oppgavens problemstillingen. Dette gjør vi ved å følge den samme strukturen som oppgaven ellers, som betyr at vi skal se på problemstillingen knyttet til oppgavens tre tema, hhv. kompetanse, IT-virksomhet og lederrollen. Kapittelet begynner med tre delkapittel om som omhandler hvert tema i relasjon til problemstillingen og avsluttes med en konklusjon der vi svarer på problemstillingen.

***“Er ledelsen i banknæringen godt nok rustet til å takle de utfordringer og muligheter som digitaliseringen medfører”.***

### **Utfordringene/mulighetene - Kompetanse**

Ledelsen i banknæringen ser ut til å være klar over utfordringene og mulighetene digitaliseringen har medført de siste årene. Fra intervjuene fant vi at de fleste bankledere er på samme bølgelengde når det kommer til å anslå situasjonen de befinner seg i og tiltakene som kreves fremover. De føler at det er nødvendig å ta tiltak for å både endre og forbedre kompetanseprofilen under nytt digital fokus. Det varierer likevel mellom bankene hvor drastiske og hvor hurtig strategier for å disse tiltakene implementeres. Samtlige informanter hevder at kompetansehevingen skal skje hovedsakelig gjennom interne løsninger. Dette til tross for at flere av bankenes årsrapporter identifiserer et kompetansesgap hvor det er behov for andre fagprofiler enn de i dag besitter. Digitaliseringen gjør at kompetansehevingen må skje raskt, og det oppstår utfordringer ved å utvikle gjennom internt løsninger i takt med endrede krav. Om ledelsen i banknæringen er godt nok rustet til å takle de utfordringer som digitaliseringen medfører i henhold til kompetanse, er derfor vanskelig å konstatere i vårt prosjekt. Det vi kan si er at samtlige ledere har forstått behovet for endring, og tar i ulik grad tiltak for å håndtere endringen. Om de tar de riktige avgjørelsene hurtig nok i denne prosessen kan vi derimot ikke si noe om. Graden av suksessfull tilpasning vil variere fra bank til bank, og de som lykkes vil kunne skape et sjeldent konkurransefortrinn gjennom en unik og godt tilpasset kompetanseprofil.

## Utfordringene/mulighetene - IT-virksomhet

Fra teorikapittelet hevdes det at nøkkelen til suksess i produktutvikling ligger i IT-avdelingens struktur og i relasjonen mellom IT-avdelingen og daglig virksomhet. Organisasjonene som deltar i dette prosjektet har forskjellige strukturer, men den overordnede trenden viser et skille mellom store tradisjonelle banker og “små” digitale banker. Samtlige tradisjonelle banker som deltok i prosjektet foretrekker å utvikle nye løsninger internt, mens samtlige digitale banker foretrekker samarbeid med tredjeparter. Flere av lederne fra tradisjonelle banker snakker likevel om at de ikke besitter tilstrekkelig teknisk kompetanse i dag for å utvikle det de ønsker hurtig nok. Videre oppstår det problemer knyttet til akselerasjonshurtighet, forandring-evne og kompleksitet i produktutvikling. Fra intervjuer kommer det frem at lederne har identifisert problemer som faller innenfor definisjonene fra relevant teori. Det mest sentrale tiltaket tatt av tradisjonelle banker mot problemene knyttet til akselerasjonshurtighet og forandrings-evne er overgangen fra waterfall-utvikling til agil-utvikling. Når det kommer til kompleksitet, kreves det ledere som er i stand til å anslå om teamet deres kan håndtere kompleksiteten. Komplekse produkter representerer muligheten for signifikante konkurransefordeler samt positive innvirkninger på både læring og kultur i organisasjonen. Lederne må identifisere riktige prosjekter, samt heve kompetansen der det er nødvendig for å gjøre teamet i bedre stand til å håndtere høy kompleksitet. Om dette gjøres godt nok variere mellom organisasjoner og ledere, men det ser ut som at det i mange tilfeller tas steg i riktig retning.

For deltakerne i dette prosjektet, kan vi konkludere med at digitale banker satser på suksessfulle samarbeid med dyktige tredjepartsutviklere for å håndtere både utfordringer og muligheter knyttet til IT-virksomhet og IT-prosjekter. For store tradisjonelle banker, tar flere av aktørene tiltak for å håndtere problemene knyttet til det noen av de mest fundamentale utfordringene i IT-prosjekter. De mest sentrale tiltakene er i tråd med vårt teoretiske grunnlag, og kan føre til konkurransefortrinn mot konkurrentene som ikke har gjort tilsvarende endringer enda.



## Utfordringene/mulighetene - Lederrollen

Nyhetsbilde, arkivdata, årsrapporter og våre egne intervjuer viser alle til samme tendenser i banknæringen. Bankene ønsker selv å være mer digitale og tar tiltak for å endre hvordan de opererer som organisasjoner. Det medfører i følge våre informanter nye krav til ledelsen, spesielt høyere krav til digital modenhet og teknologisk forståelse. Lederstilene transformasjonsledelse og fleksibel ledelse vil kunne egne seg i lys av det nye digitale fokuset bankene har. Begge trekkteoriene er verdibaserte fokus, som omhandler følelser verdier, etikk, standarder og langsiktige mål istedenfor konkrete målbare KPIer eller andre “fasit”-løsninger. Transformasjonsledelse handler om hvordan lederen må tenke, handle og inspirere ansatte til å jobbe for en felles visjon. I en rapport fra PWC (2016) omtales transformasjonsledelse og digitalt lederskap som overlappende, fordi begge har samme ideal om en målbare en overordnet visjon, evne til å kommunisere dette til og gjøre det relevant for medarbeidere, og skape engasjement rundt endringen. Flexibel ledelse handler om hvordan man klarer å oppmuntre de ansatte til å tilpasse seg nye problemer, utfordringer og forandringer. Med utgangspunkt i relevant teori, er det nærliggende å anta at en effektiv leder i banknæringens endrede omstendigheter, vil være en som klarer å kombinere de to trekkteoretiske lederstilene til å bli en fleksibel-transformativ leder. I følge Bolman & Deal (2018) finnes likevel ikke noen fasitsvar på hva en god leder er, og effektiv ledelse må alltid tilpasses konteksten man befinner seg i. Ledere kan ha nytte av å ta aktivt stilling til og ha et bevisst forhold til fortolkningsrammene de anvender og bør anvende i ulike situasjoner.

Flere av informantene mener selv at deres kollegaer ofte ikke har tilstrekkelig teknologisk forståelse og digital modenhet. De mener at det trengs utskiftninger i ledelsen, og at det trengs ny type ledere fordi kravene og forventningene til en god og effektiv leder har endret seg. Ofte tas det likevel ikke konkrete tiltak for å gjøre utskiftninger i ledelsen, men informantene mener at naturlig avgang vil føre til den rette lederkompetansen på sikt. Om dette er tilfellet gjenstår å se.

## 6.5 Konklusjon av oppgaven

Ledelsen i banknæringen ser ut til å være klar over de største utfordringene og mulighetene som digitaliseringen medfører, men i mange tilfeller er det vanskelig å kunne si at de tar de nødvendige tiltakene for å håndtere disse hurtig nok. De etablerte tradisjonelle bankene opplever problematikk innenfor oppgavens tre fokusområder, mye grunnet deres komplekse organisasjonsstruktur. Kjernekompetansen i disse bankene er hovedsakelig økonomer, og disse bankene har en stor jobb foran seg innen læring, omstilling og rekruttering dersom de ønsker å besitte en annen kompetanseprofil. Videre gjør den komplekse strukturen at produktutvikling og IT-virksomhet skjer saktere, fordi der er mange ledd og reisen mellom leddene er lange. Digitalisering har også endret kravene til en leder, og sosiale egenskaper som er vanskelig å "lære" har blitt stadig viktigere. De digitale bankene har fordeler på alle disse områdene, men har ikke de samme ressursene til å drive kompetanseutvikling, rekruttering og IT-virksomhet i like stor grad som de tradisjonelle bankene.

Problemstillingen vår om ledelsen i banknæringen er godt nok rustet til å takle de utfordringer og muligheter som digitaliseringen medfører, gir derfor et komplisert svar. Dette på grunn av skillet mellom konteksten ledelsen i digitale banker og tradisjonelle banker befinner seg i, og fordi beredskapen vil naturlig nok variere fra bank til bank og fra en leder til en annen i samme bank. Av våre informanter, ser samtlige ut til å være klar over endringene som trengs, men flere er frustrert over bremsene byråkrati og gamle kjernesystemer medfører. Noen ledere er derfor i stand til å håndtere mulighetene og truslene som digitaliseringen medfører bedre enn andre. Fra empirien finner vi at bankenes nye digitale fokus utfordrer *kompetansen*, innovasjonsevnen blant *ledere* og endringsviljen i *IT-funksjoner*. Lederne som blir hindret av manglende kompetanse, visjon, fokus, og av kompleksiteten i bankens organisasjonsstruktur står i derfor i stor fare for å bli utkonkurrert på sikt i et svært kompetitivt marked.

## Kapittel 7.0 Videre forskning

Det er enkelte forhold som ikke blir tilstrekkelig drøftet i dette studiet. Analysen i denne avhandlingen omhandler tidspunkt, T2. Videre hadde fokus på T3 vært noe som kunne forskes videre på, og da med forskningsspørsmål “Hva er den langsiktige planen med den digitale transformasjonen i banknæringen”. Da hadde det vært interessant å se på hvordan digitale plattformer vil utvikle seg. Ser man til andre bransjer som for eksempel telekommunikasjon, vet vi at de største selskapenes strategi handler om å kjøpe opp andre aktører i andre bransjer. Eksempler på dette er at Telenor har kjøpt opp kabel og internett-leverandøren Canal digital, mens Telia har kjøpt opp TV- og internettleverandøren GET (Ripegut, 2018). Ser man til andre land, vet vi at noen av bankene i for eksempel Finland og Danmark angriper enda flere deler av verdikjeden enn i Norge. Et eksempel på dette, er Danske Banks Boligportal “sunday” på det danske markedet, som har i stor grad fjernet behovet for rådgivning til bankens egne kunder i boligkjøpsprosessen, og gjort at boligkjøp kan gjøres hurtig og heldigitalt (Lund-Hansen, 2015). Hvordan banknæringen kan utvikle seg til å bli bedre rustet i usikre omgivelser ved bruk av digitalisering som virkemiddel, er interessant for videre forskning.

Studiet vårt er et forsøk på å analysere tilstanden i en hel industri med lederperspektiv. Vi valgte bevisst å studere flere banker for å finne mer generelle fenomener som kunne si noe om tilstanden lederne befinner seg i. Likevel er konteksten veldig forskjellige for de ulike lederne, slik at det ville vært interessant å utføre dypere casestudier i en eller to banker om gangen. Studiet vårt har dermed noen svakheter, i mangelen på dybde i enkelt-temaer og hensyn til ulike kontekster. Det hadde vært mulig å skrive en oppgave hel og interessant masteroppgave som omhandler bare ett av oppgavens underliggende tema. Vi anbefaler derfor for videre forskning at det gås i dybden på ett tema, eller at det utføres casestudier som omhandler ledelse i enkeltbanker.

## 8.0 Litteraturliste & vedlegg

### 8.0.1 Kilder

Alvesson, M., Blom, M., & Sveningsson, S. (2017). *Reflexive Leadership: Organizing in a imperfect world*. London: Sage Publications Ltd.

Bensimon, E. M (1989) *The meaning of 'Good Presidential Leadership': A Frame Analysis*. *Reviews of Higher Education*, s. 107-123.

Bensimon, E. M (1990) *Viewing the Presidency: Perceptual Congruence Between Presidents and Leaders on Their Campuses*. *Leadership Quarterly*, s.71-90.

Bolman, L. G & Deal, T. E (2018) *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse: Struktur, HR, Politikk og Symboler* (6 Utgave). Oslo: Gyldendal.

Bolman, L. G & E.Granell. (1999) *Versatile Leadership: A Comparative Analysis of Reframing in Venezuelan Management*. Madrid. *Education Administration Quarterly*.

Bolman, L. G & Deal, T (1991) *Leadership and Management Effectiveness: A Multi-Frame, Multi-Sector Analysis*. *Human Resource Management*, s.509-534.

Bolman, L. G & Deal, T (1992a) *Leading and Managing: Effect of context, Culture, and Gender*. *Education Administration Quarterly*, 28 s. 314-329.

Bolman, L. G & Deal, T (1992b) *Reframing Leadership: The effects of Leaders' Images of Leadership*. Greensboro, NC: Center for Creative leadership.

Brennen, J.S. and Kreiss, D. (2016). *Digitalization*. In *The International Encyclopedia of Communication Theory and Philosophy*. Hentet fra <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/9781118766804.wbiect111>

Broeders, H., Khanna, S. (2015) *Strategic choices for banks in the digital age*. *McKinsey & Company: Our Insights*. Hentet 20 Mars 2020, fra [www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/strategic-choices-for-banks-in-the-digital-age](http://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/strategic-choices-for-banks-in-the-digital-age)

B. W. Boehm, *Software Engineering Economics*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1981.

Capgemini. (2018, 14. august) Bank- og finansvirksomheter som tar i bruk intelligent automatisering kan øke sin inntjening med 512 milliarder amerikanske dollar innen 2020. (2018). Hentet 15 Mars 2020, fra <http://www.mynewsdesk.com/no/capgemini-norge/pressreleases/bank-og-finansvirksomheter-som-tar-i-bruk-intelligent-automatisering-kan-oeke-sin-inntjening-med-512-milliarder-amerikanske-dollar-innen-2020-2634718>

Dybå, T., Dingsøy, T. (2008) *Empirical studies of agile software development: A systematic review*, *Inform. Softw. Technol.* , doi:10.1016/j.infsof.2008.01.006

Eriksen, S. (2017). Bankene tenker ulikt om outsourcing. Hentet 3 Februar 2020, fra <https://www.finansforbundet.no/finansfokus/2017/09/13/bankene-tenker-ulikt-outsourcing/>

Evry. (2020, 24. februar). Bank og finans. Hentet fra <https://www.evry.com/no/jobbe-sammen/industrier/bank-og-finans/>

Flygind, H. (2016). Utvikling i banknæringen – evolusjon eller revolusjon?. Hentet 9 Mars 2020, fra <https://blogg.pwc.no/finansbloggen/utvikling-i-bankn%C3%A6ringen-evolusjon-eller-revolusjon>

Finans Norge. (2016. 25 oktober). Finansnæringens fremtidige kompetansebehov. Hentet fra <https://www.finansnorge.no/aktuelt/nyheter/2016/10/finansnaringens-fremtidige-kompetansebehov/>

Finans Norge. (2018. 24 mai). Digitalisering av finansnæringen. Hentet fra <https://www.finansnorge.no/contentassets/1cf377beacb94bd6b2ab5e1bc44cf912/finans-norge-rapport-24.05.17.pdf>

Frimand-Anda, S.(2018, 6. mars) Finansforbundets medlemsmagasin no.1. 2018 Hentet fra <https://www.finansforbundet.no/wp-content/uploads/sites/6/2018/03/finansfokus-0118-Nett.pdf>

Frimand-Anda, S.(2018, 9. mars) Heldigital kompetanseutvikling i Danske Bank. Hentet fra <https://www.finansforbundet.no/finansfokus/2018/03/09/heldigital-kompetanseutvikling-danske-bank/>

Gartner (2020) Digitalization. Hentet 3 Februar 2020, Fra <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digitalization>

Gram, Trond: Vipps i Store norske leksikon på snl.no. Hentet 6. Mars 2020 fra <https://snl.no/Vipps>

Gray, J., Rumpe, B. Models for digitalization. *Softw Syst Model* 14, 1319–1320 (2015). <https://doi.org/10.1007/s10270-015-0494-9>

Günzel & Holm (2013) One Size does not fit all – Understanding the Front-end and the back-end of business model innovation. Hentet 28 mars 2020, Fra <https://www.worldscientific.com/doi/abs/10.1142/S1363919613400021>

Heimovics, R. D. Herman, R. D. & Jurkiewicz Coughlin, C. L (1993) *Executive Leadership and Resource Dependence in Nonprofit Organization: A Frame Analysis*. Public Administration Review, s. 419-427.

Hoemsnes, A., & Trumpy, J. (2017). Kaller Mobilepay «en fiasko». Hentet 28 Februar 2020, fra <https://www.dn.no/marked/vipps/dnb-dnb/danske-bank/kaller-mobilepay-en-fiasko/2-1-184387>

- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utg. Oslo: Cappelen
- Jacobsen, D. I. (2019). *Ledelse og den offentlige dimensjon: En sammenligning av ledere i offentlige og private organisasjoner*. Oslo: Fagbokforl.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2011) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4.utg.) Oslo: Abstrakt Forlag AS
- Jongbae, K. & Wilemon, D. (2009) An empirical investigation of complexity and its management in new product development. Hentet fra [https://www.researchgate.net/publication/232876329\\_An\\_empirical\\_investigation\\_of\\_complexity\\_and\\_its\\_management\\_in\\_new\\_product\\_development](https://www.researchgate.net/publication/232876329_An_empirical_investigation_of_complexity_and_its_management_in_new_product_development)
- Kaufman, E., Bailey, A., Berz, K., Choo, S., Danoesastro, M., Duthoit, C., m.fl. (2015) The power of people in digital banking transformation. BCG Perspectives. Hentet 25 Mars, fra [www.bcgperspectives.com/content/articles/financial-institutions-people-organization-power-people-digital-banking-transformation/?chapter=3](http://www.bcgperspectives.com/content/articles/financial-institutions-people-organization-power-people-digital-banking-transformation/?chapter=3)
- Kotter, J. (2014) 8 Steps process for leading change. Hentet 16 Mars fra <https://www.kotterinc.com/8-steps-process-for-leading-change/>
- Lai, Linda (2013). *Strategisk kompetanseledelse*. Bergen: Fagbokforlaget. 3 utgave.
- Lem, C. (2018). Banker på hos fremtiden. *Magma*, 5 (18) s.(6-9) Hentet fra <https://www.magma.no/banker-pa-hos-fremtiden>
- Lund-Hansen, C. (2015. 23. September). Dan-ske Bank lan-ce-rer bo-lig-por-ta-len Sun-day hentet 07.06.2020 fra <https://borsen.dk/nyheder/finans/danske-bank-lancerer-boligportalen-sunday-85clf>
- Menon, A., Chowdhury, J., Lukas, B.A. (2002). *Antecedents outcomes of new product development speed: an interdisciplinary conceptual framework*. Ind. Mark. Manag. s, 317–328.
- Mikkelsen, A. & Laudal, T. (2016). *Strategisk HRM 2*. Oslo: CappelenDamm. 2. utgave.
- Nordhaug, O. (2004) *Strategisk kompetanseledelse*. Universitetsforlaget AS, Oslo
- Northouse, P.G. (2015) *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Olanrewaju, T. (2014). The rise of the digital bank. McKinsey & Company: Our Insights. Hentet 20 Mars 2020, fra [www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/the-rise-of-the-digital-bank](http://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/the-rise-of-the-digital-bank).
- PSD2 eller betalingstjenestedirektivet. (2019). Hentet 6 Mars 2020, fra <https://www.finansnorge.no/tema/bank/psd2-eller-betalingstjenestedirektivet/>
- PWC (2018). Lederutfordringer i digitale omstillingsprosesser. Hentet fra <https://www.pwc.no/no/publikasjoner/ledelse-og-utvikling/rapport-lederutfordringe-i-digitale-omstillingsprosess.pdf>

PWC (2019, 26.November). En annerledes bank med store ambisjoner. Hentet fra <https://www.pwc.no/no/pwc-aktuelt/en-annerledes-bank-med-store-ambisjoner.html>

Rambøll Management Consulting (2017) IT i praksis. Hentet fra <https://event.dnd.no/snit/wp-content/uploads/sites/14/2018/01/ITIP-2017.pdf>

Regjeringen (2015a) Digitalisering av finansbransjen - Er Norge klar for den? Hentet 12 April 2020, fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/digitalisering-av-finansbransjen---er-norge-klar-for-den/id2364061/>

Regjeringen (2015b) Digital sårbarhet – sikkert samfunn (2015b) Hentet 12 April 2020, fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/fe88e9ea8a354bd1b63bc0022469f644/no/pdfs/nu201520150013000dddpdfs.pdf>

Ripegut, H. (2018, 17 juli). Telia kjøper get. Hentet 07.06.2020 fra <https://www.nettavisen.no/na24/telia-kjoper-get/3423515018.html>

Rogers, D (2016). *The digital transformation playbook: Rethink your business for the age*. New York: Colombia University Press

Snowden, D.J., Boone, M. E (2007) A Leader's Framework for Decision Making. Harvard Business Review. Hentet 21 Mars 2020 fra <https://hbr.org/2007/11/a-leaders-framework-for-decision-making>

Thagaard, T. (2013). Systematikk og innlevelse. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Thapliyal, V. (2016). Difference Between Frontend and Backend MVC - Joomla!tuts. Hentet 12 Februar 2020, fra <https://web.archive.org/web/20161230230237/http://joomlatuts.net/joomla-2-5/87-how-backend-model-view-controller-mvc-works-in-joomla/98-difference-between-frontend-and-backend-mvc>

Tjora, A. (2012). Kvalitative forskningsmetoder i praksis (2. utg.). Oslo: Gyldendal.

Westerman, G. (2011) Digital Transformation: A Roadmap for Billion Dollar Organization. Hentet fra <https://www.capgemini.com/resources/digital-transformation-a-roadmap-for-billion-dollar-organizations/>

Westerman, G., Bonnet, D., McAfee, A. (2014) *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Boston: Harvard business review press.

Yin, R. K. (2014). Case Study Research. Design and methods. California: Sage publications, California.

Zaccaro, S. (2007) *Trait-Based Perspectives of Leadership*. Hentet fra [https://www.researchgate.net/publication/6591040\\_Trait-Based\\_Perspectives\\_of\\_Leadership](https://www.researchgate.net/publication/6591040_Trait-Based_Perspectives_of_Leadership)

Årsrapport 2018 Danske Bank (2019) Hentet 15 Januar 2020, fra <https://danskebank.com/-/media/danske-bank-com/file-cloud/2019/2/annual-report-2018.pdf>

Årsrapport 2018 DNB (2019). Hentet 30 Januar 2020, fra [https://www.ir.dnb.no/sites/default/files/dnb\\_konsern\\_2018.pdf](https://www.ir.dnb.no/sites/default/files/dnb_konsern_2018.pdf)

Årsrapport KLP 2018 (2019). Hentet 18 Januar 2020, fra <https://www.klp.no/media/KLP%20Kapitalforvaltning%20%C3%A5rsrapport%202018.pdf>

Årsrapport 2018 Nordea (2019). Hentet 15 Januar 2020, fra <https://www.nordea.com/Images/33-304448/Annual>

Årsrapport 2018 Sparebank1 (2019). Hentet 18 Januar 2020, fra <https://www.sparebank1.no/content/dam/SB1/bank/bank/rapporter/sparebank-1-gruppen/sparebank1-gruppen-as-aarsrapport-2018-2.pdf>



## 8.0.2 Intervjuguide

### 1- Start intervju - Generell info:

- Introduksjon og praktiske spørsmål
- Kort presentasjon av oss selv
- Kort forklaring av forskningsprosjektet og intervjuets formål
- Forklare intervjuets oppbygging
- Informere om at person/bedrift vil bli anonymisert, og at de har muligheten for gjennomlesning og trekke seg fra prosjektet.
- Signatur av samtykkeerklæringen
- Informere om lydopptak
- Har respondent noen spørsmål før vi starter?

### 2- Hvem er respondenten?

- Hvilken (utdannings)bakgrunn
- Stilling i dag + ansvarsområde og hvor mange man har et lederansvar for
- Ledererfaring (formell utdanning innen ledelse?)

### Tema 1: IT og daglig virksomhet

- Hvordan er IT-avdelingen sammensatt i din organisasjon?
- Er det IT-avdelingen som utvikler de nye digitale løsningene i deres organisasjon eller benytter dere innleid/tredjepartsutviklere?
- Hvem tar avgjørelsen om å utvikle nye digitale verktøy?
- Hvordan mener du samspeillet er mellom IT og forretning i den digitale transformasjonen?

### Tema 2: Endret Kompetanseprofil

- Hvilke ferdigheter mener du som leder er viktig under digitale transformasjonsprosesser?
- Har dere fokusert på rekruttering, innleid kompetanse eller kompetanseutvikling internt?

-Hvordan foregår opplæring og kompetanseutvikling i forbindelse med deres digitale transformasjon?

-Hvordan planlegger dere å fylle gapet mellom eksisterende og manglende kompetanse i deres organisasjon?

### **Tema 3: Ledelse og digitalisering**

-Hvilke egenskaper mener du man må ha for å være en god leder? Hva mener du er den viktigste funksjonen til en leder?

-Har digitalisering endret faglig sammensetningen av ansatte i de ulike avdelingene?

-Har digitalisering på noen måte endret lederrollen din?

-Hvordan mener du ledelsen kan stimulere til innovasjon samtidig som behovet for styring ivaretas i digitaliseringsprosesser?

### **Avslutning**

-Har du noe å tilføye?

-Kan vi kontakte deg ved oppfølgingsspørsmål?

### 8.0.3 Samtykkeskjema

Formål: Som en del av Masterstudiet i Økonomi og ledelse skal denne oppgaven se nærmere på problemstillingen ”Hvordan har lederrollen endret seg som en konsekvens av digitale transformasjonsprosesser i banknæringen”. Vi ønsker å se nærmere på:

- IT-teknologi og digitalisering.
- Teknologisk omstilling og ny kompetanseprofil.
- Kompetanseutvikling og rekruttering.
- Viktige egenskaper som leder under digitalisering.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet: NTNU Handelshøyskolen i Trondheim

Hvorfor får du spørsmål om å delta? For å belyse problemstillingen og forskningsspørsmålene ønsker vi å snakke med ledere fra ulike organisasjoner i banknæringen.

Hva innebærer deltakelse? Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar i et intervju. Det vil ta deg ca. 30 minutter. Intervjuet vil inneholde spørsmål vedrørende IT-teknologi og digitalisering.

- Teknologisk omstilling og ny kompetanseprofil.
- Kompetanseutvikling og rekruttering.
- Viktige egenskaper som leder under digitalisering.
- Styringskontroll og kultur-bygging under digitalisering.

Det er frivillig å delta: Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg

Ditt personvern: Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har beskrevet i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- De som har tilgang til de innhentede dataene er Jonas Korsan Olsen, Mathias Edvardsen Elvebakk og Ove Gustafsson.
- Navnet og kontaktopplysningene dine vil lagres til prosjektet er ferdig på NTNU sin forskningsserver. Data som blir innsamlet med opptaksutstyr knyttet til Internett blir overført til forskningsserveren umiddelbart og slettet fra opptaksenhet senest innen et døgn.
- Det er Jonas Korsan Olsen og Mathias Edvardsen Elvebakk som skal samle inn, bearbeide og lagre data.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet? Prosjektet skal avsluttes og leveres 25.06.2020. Ved prosjektslutt vil personopplysninger og opptak slettes.

Dine rettigheter:

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet)
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. På oppdrag fra NTNU Handelshøyskolen i Trondheim har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Studenter: Jonas Korsan Olsen på e-post: [Jonas\\_korsan@hotmail.com](mailto:Jonas_korsan@hotmail.com) og Mathias Edvardsen Elvebakk på e-post: [Mathiael@stud.ntnu.no](mailto:Mathiael@stud.ntnu.no), eller veiledere: Ove Gustafsson på e-post: [Ove.gustafsson@outlook.com](mailto:Ove.gustafsson@outlook.com).

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på e-post [personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig  
(Forsker/veileder)

Studenter

---

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet

Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- bruk av mine opplysninger i masteroppgaven (anonymisert)

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet (28.05.2020).

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)