

Katja Heinänen

Thomas Fugledalen

Endringsledelse i digitaliseringsprosjekter: en casestudie av SpareBank 1 Midt-Norge

Change management in digitalization projects:
a case study of SpareBank 1 Midt-Norge

MASTEROPPGAVE

Master i ledelse av teknologi

Trondheim, Mai 2017

Veileder: Ekaterina S. Bjørnåli

Konfidensiell til:

Samarbeidsbedrift: SpareBank 1 Midt-Norge

NTNU har intet ansvar for synspunkter eller innhold i oppgaven.

Framstillingen står utelukkende for studentens regning og ansvar.

Forord

Denne masteroppgaven representerer slutten på vårt masterprogram i ledelse av teknologi ved NTNU Handelshøyskolen. Oppgaven har gitt oss mulighet til å fordype oss i noe vi har stor interesse for og som er svært dagsaktuelt. Dette har vært en lærerik prosess hvor vi har fått kjenne på at ting ikke alltid går som planlagt. Vår opprinnelige plan var å skrive om en stor omstilling i SpareBank 1 Midt-Norge som ville føre til drastiske endringer for bankrådgivernes arbeidshverdag, men da dette prosjektet ble utsatt ble vi nødt til å se oss om etter andre tilnærminger for oppgaven.

Vi vil takke vår veileder Ekaterina S. Bjørnåli for hennes gode innspill og konstruktive tilbakemeldinger. I tillegg vil gi en stor takk til SpareBank 1 Midt-Norge, Simen Husby og Solveig Hermann Tobiassen for godt samarbeid.

Trondheim, mai 2018

Katja Heinänen



Thomas Fugledalen



Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

Sammendrag

Denne masteroppgaven er et forskningsbidrag som undersøker følgende problemstilling: «Hvordan kan organisasjoner lykkes med digitalisering sett fra et endringsperspektiv?». Vi utforsket dette temaet ved å studere bankrådgiveres og banksjefers erfaringer med digitaliseringsprosjekter i SpareBank 1 Midt-Norge, og utarbeidet følgende to forskningsspørsmål for å besvare problemstillingen: «Hvordan og hvorfor oppstår endringsmotstand blant ansatte i digitale endringsprosesser?» og «Hvordan kan ledere forebygge og håndtere denne motstanden slik at organisasjonen når målet med digitaliseringen?».

For å besvare problemstillingen vår er det benyttet en casestudie med en abduktiv tilnærming. Datagrunnlaget til oppgaven er samlet inn gjennom åtte intervju, hvorav seks av informantene er bankrådgivere og to er banksjefer. Det teoretiske rammeverket består av digitalisering, som er med å legge bakgrunnen for oppgaven; årsaker og kilder til endringsmotstand, som retter seg mot hvordan og hvorfor endringsmotstand oppstår; og tilslutt endringsledelse, hvor vi har sett på metoder for å forebygge og håndtere endringsmotstand. Hensikten med oppgaven er å frembringe kunnskap og innsikt som vil gjøre det lettere å gjennomføre vellykkede digitale endringsprosjekter i organisasjoner.

For at organisasjoner skal lykkes med digitalisering må man være bevisst på hvilke forhold som forårsaker endringsmotstand slik at man kan møte disse utfordringene på en målrettet måte. Hovedfunnene våre viser at forhold som går på bekostning av effektiviteten til ansattes arbeidshverdag er de største årsakene til endringsmotstand i digitale endringsprosesser. Dette omhandler lav brukervennlighet, lav tilpasning til arbeidsprosesser og uferdig teknologi. For å forebygge og håndtere endringsmotstand som kommer av disse forholdene bør ledere jobbe med å redusere ansattes forventningsnivå til digitale verktøy og avklare ansattes rolle som testpersoner i videreutviklingen av teknologien.

Abstract

This master's thesis is a research contribution that examines the following main research question: «How can organizations succeed with digitalization viewed from a change perspective?». We explored this theme by studying bank advisors' and bank managers' experiences with digitalisation projects in SpareBank 1 Midt-Norge, and compiled the following research questions: «How and why does resistance to change occur among employees in digitalisation projects?» and «How can leaders prevent and manage this resistance so that the organisation can achieve the goal of the digitalisation?».

To answer our main research question, we have conducted a case study with an abductive approach. The data is collected through eight interviews, whereas six of the respondents are banking advisors and two are bank managers. The theoretical framework consists of digitalisation, which lay the foundation for the study; sources of resistance to change, which addresses why and how resistance to change occur; and lastly change management, where we have identified methods to prevent and manage resistance to change. The aim of this research is to provide knowledge and insights that will make it easier for organisations to carry out successful digitalisation projects.

It is important for organisations to be aware of which aspects that can cause resistance to change, so that they are able to manage these challenges and thus succeed with digitalisation. Our main findings show that conditions that reduces the efficiency of employee's work are the biggest causes of resistance to change in digitalisation change processes. These conditions concern low user-friendliness, low adaptation to work processes and underdeveloped technology. To prevent and manage resistance to change that arise due to these conditions, bank managers should reduce employee's expectations to digital solutions and clarify employee's role as test persons in the further development of the technology.

Innholdsfortegnelse

Forord	II
Sammendrag	III
Abstract	IV
Tabelliste	VII
Figurliste.....	VII
1 Innledning.....	1
1.1 Formål.....	1
1.2 Casevalg.....	3
1.3 Metodisk valg	3
1.4 Problemstilling.....	4
1.5 Avgrensning og konkretisering av begreper	4
1.6 Oppgavens oppbygging	5
2 Teori	7
2.1 Digitalisering i organisasjoner	7
2.1.1 Digital transformasjon	8
2.1.2 Utfordringer ved digitalisering	9
2.2 Endringsmotstand	11
2.2.1 Årsaker og kilder til endringsmotstand	12
2.2.2 Endringsfenomen	15
2.3 Endringsledelse.....	18
2.3.1 Kommunikasjon	19
2.3.2 Reduksjon av usikkerhet	20
2.3.3 Involvering i endringsprosesser	20
2.3.4 Ressursøkning	21
2.3.5 Benyttelse av endringsvillige ansatte	21
2.3.6 Rutiner.....	22
2.4 Oppsummering	22
3 Metode.....	24
3.1 Vitenskapsteoretisk grunnsyn.....	24
3.2 Forholdet mellom empiri og teori.....	25
3.3 Forskningsdesign	25
3.4 Forskningsprosessen	26
3.4.1 Rekruttering og utvalgsstrategi	26
3.4.2 Datainnsamling	27

3.4.3 Analyse av datamaterialet	28
3.5 Evaluering av metodevalg	29
3.5.1 Reliabilitet.....	29
3.5.2 Validitet.....	30
4 Casebeskrivelse	32
5 Empiriske funn	35
5.1 Kommunikasjon.....	35
5.2 Kompetanse og opplæring	38
5.3 Involvering i endringsprosesser	39
5.4 Tidligere erfaringer med endringer.....	41
5.5 Hyppige og overlappende endringer.....	41
5.6 Anvendelse	42
5.7 Uferdig teknologi.....	43
5.8 Reduksjon av årsverk.....	45
5.9 Interaksjon med kunde.....	46
5.10 Oppsummering av de empiriske funnene	48
5.10.1 Kvantitative funn	48
5.10.2 Kvalitative funn	49
6 Diskusjon.....	51
6.1 Årsaker til motstand.....	51
6.1.1 Kommunikasjon	51
6.1.2 Kompetanse og opplæring	53
6.1.3 Involvering i endringsprosesser	53
6.1.4 Tidligere erfaringer med endringer	54
6.1.5 Hyppige og overlappende endringer	54
6.1.6 Anvendelse.....	55
6.1.7 Uferdig teknologi	57
6.1.8 Reduksjon av årsverk	58
6.1.9 Interaksjon med kunde	59
6.2 Forebygging og håndtering av motstand	60
6.2.1 Kommunikasjon	60
6.2.2 Kompetanse og opplæring	60
6.2.3 Involvering i endringsprosesser	61
6.2.4 Uferdig teknologi	61
6.2.5 Interaksjon med kunde	62

6.3 Oppsummering.....	62
6.3.1 Årsaker til motstand.....	62
6.3.2 Forebygging og håndtering av motstand.....	63
7 Konklusjon.....	64
7.1 Teoretiske implikasjoner.....	65
7.2 Empiriske implikasjoner.....	66
7.3 Videre forskning.....	67
8 Referanseliste.....	69
9 Vedlegg.....	I
Vedlegg 1 – NSD.....	II
Vedlegg 2 – Samtykkeskjema banksjefer.....	V
Vedlegg 2 – Samtykkeskjema rådgivere.....	VI

Tabelliste

Tabell 1 – Forhold som danner grunnlaget for forståelsen av kynisme i en endringskontekst	17
Tabell 2 – Illustrasjon over forhold som kan føre til endringsmotstand.....	22
Tabell 3 – Oversikt over hvordan informantene er blitt kodet.....	29
Tabell 4 – Oversikt over hvilken gruppe prosjektene i studiet tilhører.....	33
Tabell 5 – Oversikt over hvilke tidspunkt prosjektene er blitt lansert i SMN.....	34
Tabell 6 – Oversikt over informantenes rangering av årsaker til endringsmotstand.....	48
Tabell 7 – Identifiserte årsaker til endringsmotstand.....	62
Tabell 8 – Sammenheng mellom årsaker til endringsmostand og tiltak.....	64

Figurliste

Figur 1 – Sammenhengen mellom omgivelser, årsaker og virkning.....	2
Figur 2 – Presentasjon av det teoretiske rammeverket.....	7
Figur 3 – Motkrefter og endringskrefter som påvirker organisasjoner.....	18
Figur 4 – Metoder som kan brukes til å forebygge og håndtere endringsmotstand.....	23
Figur 5 – Tiltak og metoder for å forebygge og håndtere endringsmotstand.....	63

1 Innledning

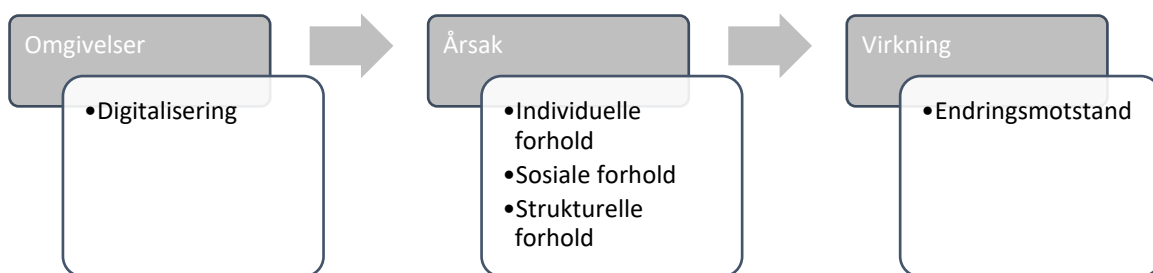
Digitalisering fører til store endringer, både i samfunnet og i organisasjoner (Parviainen et al., 2017), og er en av hovedårsakene til at over 50% av selskapene fra Fortune 500 har forsvunnet siden år 2000 (Nanterme, 2016). Digitaliseringen har hatt, og vil ha en så stor påvirkning på samfunnet at den blir omtalt som den fjerde industrielle revolusjon (Schwab, 2016). I en stortingsmelding fra 2012-2013, «Digital agenda for Norge», legger regjeringen frem sin politikk for hvordan Norge som samfunn skal utnytte mulighetene internett og informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT) gir for verdiskaping og innovasjon (Norges regjering, 2012). Som et ledd i oppfølgingen av denne stortingsmeldingen utarbeidet KPMG en rapport som undersøkte hindringer for digitalisering i næringslivet (Norges regjering, 2014). Rapporten viser at bedriftene som deltok i undersøkelsen opplevde hindringer for digitalisering på flere nivå: samfunn-, bransje-, bedrift- og individnivå. På individnivå viser rapporten til at ansatte som ikke prioriterer digitalisering blir sett på som det viktigste hinderet internt i bedriftene (Skjelvan, 2015). Andre studier som også har undersøkt hindringene for digitalisering påpeker endringsmotstand som en sentral barriere, og flere forskere viser til at det finnes kunnskapshull i forskningen av bedrifters implementering av digitaliseringsprosjekter (Matt et al., 2015). Dette understøttes av Schwab (2016) som mener at evnen til å lede og forstå endringene som digitaliseringen fører til, underveis og på tvers av sektorer er mangelfull. Dette fanget vår nysgjerrighet da det både ga oss mulighet til å skrive masteroppgave innenfor et emne som er høyst dagsaktuelt, digitalisering, og innenfor et fagfelt som vi begge har fattet stor interesse for gjennom studietiden, nemlig endringsledelse. Gjennom en casestudie ønsker vi å komme med innsikt som skal bidra til å gjøre arbeidet med digitalisering enklere for bedrifter. Målet med forskningen er å gå i dybden på hvordan organisasjoner kan lykkes med implementering av digitalisering sett fra et endringsperspektiv.

1.1 Formål

For å belyse hvordan organisasjoner kan lykkes med digitalisering ønsker vi å studere hvordan og hvorfor endringsmotstand oppstår i digitaliseringsprosesser, samt hvordan denne bør forebygges og håndteres av ledere. Finner man kilden til motstand kan bedrifter bruke

dette til å lettere håndtere den, noe som videre vil føre til at man øker sjansen for å lykkes med endringsprosesser (Jacobsen, 2012).

Basert på litteratur om endringsmotstand kan vi gjøre noen antagelser om hvordan fenomen som er av interesse i dette studiet henger sammen. Et av målene med dette studiet er å få bedre innsikt i hvilke årsaker som fører til endringsmotstand i digitale endringsprosesser. Vi ønsker altså å identifisere årsaker som fører til en virkning. Endringsmotstand dreier seg om atferd i organisasjoner. Blant årsaker som er kjent fra litteraturen er dette formelle og uformelle trekk ved en organisasjon. Omgivelsene rundt, som i dette studiet vil være digitalisering, har betydning for mål, strategi, struktur, kultur og maktforhold i en organisasjon (Andersen og Sannes, 2017, Kane et al., 2015, Jacobsen, 2012). Figur 1 viser en oversikt over noen overordnede forhold som kan føre til endringsmotstand i en digital kontekst.



Figur 1 – Sammenhengen mellom omgivelser, årsaker og virkning

Figur 2 viser hvordan bedrifters eksterne omgivelser henger sammen med forholdene vi ser på i dette studiet. Eksterne omgivelser fører til at bedrifter må gjennomføre digitaliseringsarbeid slik at de klarer å holde tritt med konkurrerende selskap (Teknologirådet og Datatilsynet, 2017). Dette fører til behovet for endring, som videre kan føre til motstand blant ansatte.



Figur 2 – Oversikt over forløpet til hvordan endringsmotstand kan oppstå

1.2 Casevalg

For å kunne belyse forskningsspørsmålene våre vil vi gjennomføre en casestudie. Selv om digitalisering påvirker alle bransjer er noen mer sentrale enn andre. Digitalisering er spesielt aktuelt i bankbransjen da den er i ferd med å endre selve måten man benytter banktjenester på. Bankene må dermed endre seg i samme retning som kundene og utvikle seg i takt med dem. Den raske utviklingen i teknologi fører til nye lovverk og reglement som også er med på å øke behovet for digitalisering i bransjen. I 2018 vil andre aktører enn de tradisjonelle bankene få mulighet til å tilby betalingstjenester, noe som vil føre til økt konkurranse om kundene. Dette resulterer i at dagens banker må søke etter nye måter å tilfredsstille kundene sine på for å forbli konkurransedyktige, og digitalisering blir derfor en nødvendighet for overlevelse (Teknologirådet og Datatilsynet, 2017). Det å være konkurransedyktig betyr at organisasjoner evner å utvikle og endre seg innen prosesser og teknologi slik at de får et konkurransefortrinn ovenfor sine konkurrenter (Delaney og D'Agostino, 2015). Christoffer Hernæs, direktør for forretningsutvikling i SpareBank 1, uttaler at digitalisering vil føre til massive endringer i årene som kommer og at bank og finansbransjen er blant bransjene som vil bli rammet først og hardest. Man kan allerede se denne utviklingen ved at betaling er i ferd med å flytte seg fra betalingskort over til smarttelefoner, smartklokker, fitnessarmbånd og biler. Alt som kan digitaliseres vil bli digitalisert, og roboter har allerede begynt å ta over arbeidsplasser i bankbransjen. Hernæs tror også at blockchain, teknologien bak bitcoin, vil revolusjonere måten transaksjoner skjer på. Han mener at spørsmålet ikke er når denne utviklingen vil treffe Norge, men i hvilket omfang det vil endre dagens forretningsmodeller, atferd og måter man arbeider på i banksektoren (Hernæs, 2016).

Med bakgrunn i dette har vi valgt å se nærmere på digitale endringsprosesser i SpareBank 1 Midt Norge (SMN). De har som mål å gjennomføre en digital transformasjon og har i den forbindelse gått gjennom store og små digitale endringer i selskapet (Simen Husby, seniorrådgiver strategisk HR, møte, 15.01.2018). I dette studiet har vi trukket frem fire av disse endringene som vil bli brukt til å belyse forskningsspørsmålene våre.

1.3 Metodisk valg

For å besvare forskningsspørsmålene vil vi benytte en kvalitativ metode for å undersøke forholdet mellom digitalisering, endringsmotstand og endringsledelse. Vi mener at subjektivitet er en nødvendighet for å kunne beskrive kompleksiteten av endringsmotstand, og

for å kunne avdekke underliggende faktorer. Ut ifra dette mener vi at en kvalitativ tilnærming er best egnet for å kunne besvare forskningsspørsmålene våre.

Vi har valgt å benytte en casestudie med multiple analyseenheter som forskningsdesign, da dette egner seg godt til å undersøke virkning av endring, og når man ønsker å få en bedre forståelse av et fenomen og hvorfor det oppstår (Johannessen et al., 2011). I studiet vil vi se nærmere på fire digitale endringer SMN har gjennomgått, og disse er nærmere beskrevet i kapittel 4.

Datamaterialet er basert på åtte kvalitative intervjuer. Disse har en semi-strukturert form, hvorav to av informantene er banksjefer og seks er rådgivere i SMN. Kvalitative intervjuer egner seg godt i casestudier og vil kunne gi informantene frihet til å uttrykke seg. På denne måten vil vi kunne få frem informantenes erfaringer og oppfatninger omkring temaet for oppgaven (Johannessen et al., 2011). Valgt metode vil bli nærmere beskrevet og begrunnet i kapittel 3.

1.4 Problemstilling

Endringsmotstand og endringsledelse er kjente begreper fra litteraturen som det er blitt forsket mye på. Ved et nærmere innblikk i denne litteraturen ser man at den i hovedsak er blitt utarbeidet med bakgrunn i tradisjonelle endringsprosesser som fusjoner, nedbemanninger og omstruktureringer. Vi vil derfor se på endringsmotstand og endringsledelse i en digital kontekst og har med bakgrunn i dette utarbeidet følgende problemstilling:

«Hvordan kan organisasjoner lykkes med digitalisering sett fra et endringsperspektiv?»

For å avdekke hvordan organisasjoner kan lykkes med digitalisering sett fra et endringsperspektiv har vi utarbeidet følgende forskningsspørsmål:

FS 1: Hvordan og hvorfor oppstår endringsmotstand blant ansatte i digitale endringer?

FS 2: Hvordan kan ledere forebygge og håndtere denne motstanden slik at organisasjonen når målet med digitaliseringen?

1.5 Avgrensning og konkretisering av begreper

Flere forfattere fremhever subjektivitet som en nødvendighet for å forstå endringsmotstand (Lapointe og Rivard, 2005). Vi er av samme oppfatning, og tror at essensen i arbeidet med

endringsmotstand er å kunne se på situasjonen fra perspektivet til de som blir utsatt for endringen. Det er først når man klarer å forstå deres opplevelse av endringen at man kan hjelpe dem gjennom prosessen. Jacobsen (2012) poengterer at grunnelementet i alle organisasjoner er mennesker gjennom utsagnet: «for å forstå hvorfor motstand mot endring er et slikt vanlig fenomen, må vi forstå nettopp hvordan endring påvirker enkeltmennesker, sosiale relasjoner og forholdet mellom mennesker i og utenfor organisasjonen» (Jacobsen, 2012, s. 133). Med bakgrunn i dette ønsker vi å fokusere på individnivå, nærmere bestemt rådgivere i SMN, for å belyse FS 1, hvordan og hvorfor oppstår endringsmotstand blant ansatte i digitale endringsprosesser? For å belyse FS 2, hvordan kan ledere forebygge og håndtere denne motstanden slik at organisasjonen når målet med digitaliseringen, vil vi i tillegg til rådgivere ta utgangspunkt i lederne deres som i denne oppgaven representerer banksjefer i SMN. Vi mener at dette vil være hensiktsmessig da banksjefene innehar kunnskap og erfaring knyttet til endringsledelse som vil være relevant for å kunne redegjøre for forhold knyttet til FS 2. I tillegg er det disse som leder rådgiverne gjennom de digitale endringene. Vi tror derfor at banksjefene vil ha innsikt omkring forhold som er med på å skape endringsmotstand blant rådgivere i SMN.

Digitale endringer kan ha flere betydninger. For å få en bedre forståelse av begrepets betydning i dette studiet vil vi her konkretisere begrepet. Digitale endringer blir i denne studien definert som «alle organisatoriske endringer hvor eksisterende produkter, verktøy eller tjenester blir omdannet til digitale format». Et eksempel på dette er håndtering av dokumenter. Tidligere måtte man selv levere skattekortet til arbeidsgiver, men i dag kan arbeidsgiver selv hente dette elektronisk fra Altinn.

Det finnes flere former for hvordan endringsmotstand utfolder seg og hvordan den kan forstås. Utsettelse av arbeid, resignasjon, underproduksjon, frustrasjon, fravær, utålmodighet og sabotasje kan være eksempler på handlinger som viser til endringsmotstand (Feldman, 1972, Stensaker og Meyer, 2011). Fra våre litteratursøk mener vi at endringsmotstand blant ansatte i digitale endringsprosesser hovedsakelig dreier seg om en motvillighet til å ta i bruk nye digitale produkter, verktøy og tjenester.

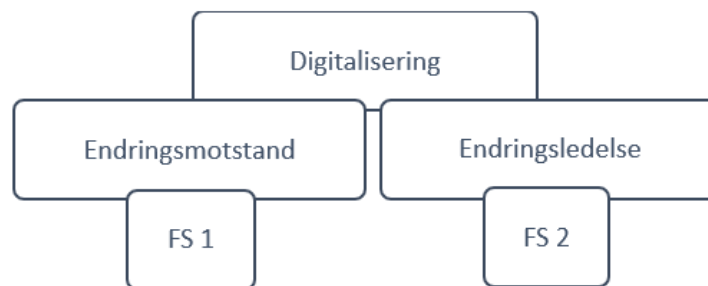
1.6 Oppgavens oppbygging

For å besvare forskningsspørsmålene vil vi i neste kapittel gjøre rede for teori som er relevant for studiet. Vi vil først presentere teori om digitalisering for å gi leserne en bedre forståelse for hva dette fenomenet innebærer. Forskningsspørsmålene våre omhandler digitale endringer

og kapitlet om digitalisering vil dermed fungere som et bakteppe for oppgaven. Videre vil vi presentere teori som omhandler endringsmotstand, etterfulgt av endringsledelse. I kapittel 3 vil vi beskrive valg av metode og evaluere datamateriale. Casebeskrivelsen vil bli presentert i kapittel 4 og omhandler informasjon om Sparebank 1 SMN, samt de fire digitale endringene intervjuene i hovedsak tar utgangspunkt i. Kapittel 5 gir en oversikt over de empiriske funnene og disse vil bli diskutert videre i kapittel 6. Avslutningsvis vil vi legge frem vår konklusjon i kapittel 7.

2 Teori

I denne delen vi i presentere teori som er relevant for avhandlingen. For å besvare forskningsspørsmålene består det teoretiske rammeverket av digitalisering, som er med å legge bakgrunnen for oppgaven; årsaker og kilder til endringsmotstand, som retter seg mot hvordan og hvorfor endringsmotstand oppstår; og tilslutt endringsledelse, hvor vi har sett på metoder for å forebygge og håndtere endringsmotstand.



Figur 2 – Presentasjon av det teoretiske rammeverket

2.1 Digitalisering i organisasjoner

Digitalisering er blitt identifisert som en trend som vil føre til omfattende endringer både i samfunnet og i næringslivet i nær og langsiktig fremtid. Trenden fører til endringer i organisasjoner som følge av adopsjon av digital teknologi som for eksempel Internet of Things, big data, skyteknologi og mobil- og sosial teknologi (Parviainen et al., 2017, Sanchez, 2017). Dette gir organisasjoner mulighet for nyskaping innen kundeopplevelser, forretningsmodeller og forretningsprosesser (Sannes og Andersen, 2017).

Digitalisering blir ofte sett på som lite ensartet og uklart da det finnes mange ulike definisjoner av begrepet. Brennen og Kreiss definerer digitalisering som «the adoption or increase in use of digital or computer technology by an organization, industry, country, etc» (Parviainen et al., 2017, s. 64). I organisasjonsmessig sammenheng definerer Sannes og Andersen (2017) digitalisering som «transformasjonen fra at IT er et støtteverktøy i virksomheten til at det er en del av dens DNA» (Sannes og Andersen, 2017, s. 18). Henriette, Feki og Boughzala (2015) definerer begrepet som «the ability to turn existing products or services into digital variants, and thus offer advantages over tangible product » (Henriette et al., 2015, s. 2). Definisjonene ovenfor er i stor grad gjeldende for banksektoren der det foregår store transformasjoner, samt at produkter og tjenester blir stadig mer digitale.

Porter og Heppelmann (2014) har gitt et historisk bilde av hvordan teknologien har utviklet seg de siste 70 årene, og beskriver det som tre bølger. Den første bølgen (1960-1970-tallet) omhandler informasjonsteknologi (IT). I denne perioden ble individuelle aktiviteter i verdikjeden automatisert. Produktiviteten til aktivitetene økte som følge av at store mengder data kunne fanges opp og analyseres i hver aktivitet. Den andre bølgen (1980-1990-tallet) kom som en følge av veksten til internettet. Dette gjorde koordinering og integrasjon mulig på tvers av individuelle aktiviteter med eksterne leverandører, kanaler og kunder, og på tvers av geografi. I den tredje bølgen, hvor vi befinner oss nå, er IT i ferd med å bli en integrert del av selve produktet. Sensorer, prosessorer og programvarer er tilkoblet skyteknologi hvor data lagres og analyseres, noe som fører til store forbedringer innen produktfunksjonalitet og ytelse (Porter og Heppelmann, 2014). Andre måter å se på digitalisering i en historisk kontekst er gjennom de industrielle revolusjonene (Schwab, 2016, Maynard, 2015).

Schwab (2016) mener at vi nå befinner oss i den fjerde industrielle revolusjonen som følge av digitaliseringen av samfunnet. Denne revolusjonen handler ikke bare om smarte maskiner og systemer, men omfatter mye mer. Parallelt med digitaliseringen skjer gjennombrudd på områder som spenner seg fra gen sekvensering til nanoteknologi, og fra fornybar til kvantum databehandling. Schwab (2016) mener at det er sammensmeltingen av disse teknologiene og samspillet mellom de fysiske, digitale og biologiske domenene som gjør den fjerde industrielle revolusjonen fundamentalt forskjellig fra tidligere revolusjoner. Denne revolusjonen fører til en diffusjon av fremvoksende teknologi og innovasjon på en mye raskere og bedre måte sammenlignet med de tidligere industrielle revolusjonene. Likevel trekker han frem faktorer som han ser på som bekymringsverdige og som kan begrense potensialet til den fjerde industrielle revolusjonen. Han mener blant annet at evnen til å lede og forstå endringene som digitaliseringen fører til, underveis og på tvers av sektorer er mangelfull (Schwab, 2016). I dette studiet vil vi forsøke å bidra med kunnskap til nettopp denne utfordringen. Har man innsikt i hvordan man lettere kan håndtere endringsmotstand i digitale endringsprosesser, vil dette hjelpe ledere til å lede sine ansatte gjennom disse endringene.

2.1.1 Digital transformasjon

Digitalisering og digital transformasjon blir brukt mye om hverandre, men har ulik betydning. Korme (2017) forklarer forskjellen ved at digitalisering handler om å lage digitale versjoner av analoge oppgaver og produkter, mens digital transformasjon handler om det å tenke helt

nytt og løse oppgaver på nye måter. I likhet med digitalisering, finnes det også mange ulike definisjoner for digital transformasjon. Stolterman og Fors (2004) ser på digital transformasjon som «the changes that the digital technology causes or influences in all aspects of human life» (Stolterman og Fors, 2004, s. 689). Parviainen et. al. (2017) har ved å sammenligne flere definisjoner fra ulike forskere kommet frem til følgende definisjon: «changes in ways of working, roles, and business offering caused by adoption of digital technologies in an organization, or in the operation environment of the organization» (Parviainen et al., 2017, s. 64).

For at en bedrift skal kunne gjennomføre en digital transformasjon må man først gjennom mange mindre digitale endringer. I følge Henriette et. al. (2015) omfatter en digital transformasjon implementeringen av digitale kapabiliteter som støtter transformasjonen av forretningsmodellen. Forretningsmodellen vil påvirke hele organisasjonen, spesielt operasjonelle aktiviteter, ressurser, og interne og eksterne brukere. Dette fører til store endringer i vaner og arbeidsoppgaver, som er basert på samarbeid og intensive samhandlinger (Henriette et al., 2015). I en studie gjennomført av MIT Sloan Management Review og Deloitte, hvor det ble intervjuet over 4800 ledere og analytikere, kom det frem at 76% av deltakerne så på digital teknologi som viktig for organisasjonen deres. 92% mente at digitalisering ville bli viktig for deres organisasjon om tre år. I tillegg mente 60% at digital teknologi hadde potensiale til å endre ansattes arbeidsmetodikk i organisasjonen på en fundamental måte. Når det ble spurt om digitale transformasjon var det likevel bare 29% som betraktet sin organisasjon som digital moden. Disse selskapene hadde en klar digital strategi kombinert med en samarbeidskultur og en ledelse som drev transformasjonen og oppmuntret til risikotaking. Imidlertid var det mange selskap som ikke lyktes med transformasjonen fordi de ikke endret tankegangen og prosesser, eller bygde en kultur som kunne fremme forandring. Mangel på en digitaliseringsstrategi og konkurrerende prioriteringer var de mest typiske hindringene for digitalisering, samt sikkerhetsproblemer og mangel på tekniske ferdigheter. I studiet konkluderes det altså med at det er strategi som driver digital transformasjon, ikke teknologi (Kane et al., 2015).

2.1.2 utfordringer ved digitalisering

Fra det foregående ser vi at organisasjoner har vanskeligheter med å utnytte digitaliseringspotensialet sitt. Det økende kravet til endring har ført til at organisasjoners levealder har gått ned (Kaufmann og Kaufmann, 2016, Burke, 2014). Selv om dagens

teknologi muliggjør for at ting blir billigere, raskere, enklere og bedre, er det flere bedrifter som ikke utnytter teknologien i den grad de burde. Andersen og Sannes (2017) mener at det kan være flere årsaker til dette, blant annet organisasjonsstruktur, prosessbeskrivelser, beslutningsmyndigheter og organisasjonskultur. Her ser vi en del likhetstrekk med årsakene Kane et. al. (2015) trakk frem i forbindelse med hvorfor organisasjoner ikke betraktet seg som digitalt moden. I likhet med Kane et. al. (2015) mener også Andersen og Sannes (2017) at det ikke er teknologien som er utfordrende i gjennomføringen av digitaliseringsarbeid for dagens organisasjoner. De trekker frem selve endringsprosessene organisasjonene må gjennom som årsaken til at organisasjoner ikke får maksimal utnyttelse av teknologien.

En av disse utfordringene kommer fra de kritiske endringene digitaliseringen påfører samfunnet. Ettersom digitaliserte systemer oppfattes til å være mer kostnadseffektive og mindre feilaktige enn mennesker, blir mer og mer av kognitive aktiviteter utført av maskiner (Loebbecke og Picot, 2015). Rifkin (1996) skrev allerede på 90-tallet at vi beveger oss inn i en ny fase i verdenshistorien – en hvor det trengs færre og færre arbeidere for å produsere produkter og tjenester for den globale populasjon. Han argumenterer for at mennesket kommer til å bli utdatert i arbeidssammenheng. Brynjolfsson og McAfee (2012) er enig med Rifkin (1996) om at databehandlingsteknologi vil bringe dype endringer, men beholder en mer positiv tilnærming til utfordringene. De mener at mennesket ikke vil bli foreldet, men at noen menneskelige ferdigheter vil bli mer verdifull enn noensinne, mens andre vil bli verdiløse. Det er de menneskene som innehar disse «verdiløse» ferdighetene som kommer til å ha lite å tilby arbeidsgivere, og som følgelig vil tape det de kaller «kappløpet mot maskinen» (Brynjolfsson og McAfee, 2012).

Brynjolfsson og McAfee (2012) legger frem forslag til hvordan menneskelige arbeidere og institusjoner kan «løpe» med maskiner, og ikke mot dem. Det første tiltaket de foreslår omhandler organisatorisk innovasjon, som betyr å etablere nye organisasjonsstrukturer, prosesser og forretningsmodeller som utnytter teknologi og menneskelige ferdigheter. Det andre forslaget for å håndtere utfordringene digitalisering medfører for sysselsetting er å investere i menneskelig kapital. Denne investeringen omfatter utdanning og ferdigheter som vil være nødvendig for å utnytte teknologien (Brynjolfsson og McAfee, 2012).

Schwab (2016) argumenterer for at digitalisering ikke bare endrer hva vi gjør, men også hvem vi er som mennesker. Denne påvirkningen vil endre mange aspekter av livene våre, blant annet hvordan vi møter mennesker og pleier våre mellommenneskelige relasjoner. Schwab (2016) mener at det er en økende bekymring for hvordan digitalisering forsterker vår

tilknytning til teknologi, fordi det kan påvirke våre sosiale ferdigheter og evner til å føle empati for andre. Ettersom Lawrence (1969) argumenterer for at endring både har en teknisk og en sosial dimensjon, tror vi at den eventuelle negative påvirkningen digitalisering har på menneskelig kontakt kan skape problemer for den sosiale dimensjonen av digitale endringsprosjekter. Forskning viser at en vesentlig del av kundebasen innen bank- og finansjenester alltid vil kreve en personlig interaksjon (Joseph og Stone, 2003), og denne interaksjonen kan derfor være sentral for rådgivere i banksektoren. Det kan for eksempel tenkes at bankrådgivere kan være motvillig til å ta i bruk teknologi som medfører et tap av sosial kontakt med kunder.

2.2 Endringsmotstand

Det finnes et rikt utvalg av definisjoner og måter å forstå begrepet endringsmotstand på. Dette gjenspeiles spesielt i forskningen til Waddell og Sohal (1998). De hevder at endringsmotstand er en funksjon av en rekke sosiale forhold, og ut fra dette argumenterer de for at endringsmotstand er et komplekst, mangesidig fenomen som er forårsaket av flere faktorer (Waddell og Sohal, 1998). Gjennom vårt litteratursøk har vi funnet definisjoner som kan deles inn i to ulike aspekt. Noen ser på hvordan endringsmotstand påvirker selve prosessen, mens andre har fokus på individet. Vi vil først se på definisjoner som omhandler motstandens rolle i prosesser.

Motstand mot endring kan bli sett på som et fenomen som påvirker endringsprosessen ved å utsette eller sakte ned startfasen, blokkere eller hindre implementeringen og øke dens kostnader (Ansoff og McDonnell, 1990). Flere forskere har betraktet endringsmotstand som enhver oppførsel som forsøker å opprettholde status quo, og sammenligner endringsmotstand med en treghet som forsøker å hemme endring (Pardo del Val og Fuentes, 2003). Andre definisjoner legger vekt på individenes reaksjoner i sine diskusjoner om hva endringsmotstand er. Block (1989) mener at motstand i en organisatorisk setting er et uttrykk for reservasjon som normalt oppstår som en respons eller reaksjon på endring. Erwin og Garman (2010) diskuterer tre identifiserte dimensjoner som påvirker individer til å reagere mot endring.

Endringsmotstand kan her bli sett på som et flerdimensjonalt fenomen som involverer 1) hvordan individer oppfører seg som en respons på endring, atferdsdimensjonen, 2) hva de tenker om endringen, den kognitive dimensjonen og 3) hva de føler om endringen, den affektive dimensjonen.

I det foregående er endringsmotstand belyst fra et generisk ståsted. For å gi en spissere tilnærming til hvordan fenomenet kan forstås i en digitaliseringskontekst, vil vi inkludere forskning på endringsmotstand innen implementering av IT, da vi mener dette kan være beslektet til digitale implementeringer, noe som også kommer til syne i Sannes og Andersens (2017) definisjon på digitalisering presentert i kapittel 2.1.

Motstand mot endring ble tidlig identifisert som en kritisk variabel ved implementering av IT (Keen, 1981). Markus (1983) forklarer motstand gjennom interaksjonen mellom systemet som blir implementert, og konteksten for dens bruk. Hun foreslår at en gruppe vil bli tilbøyelig til å bruke et system hvis de tror det vil støtte deres maktposisjon. Om brukerne skulle tenke at systemet reduserte makten deres, ville de motsette seg endringen (Markus, 1983). Joshi (1991) bruker egenkapitalteori til å foreslå hvordan individer evaluerer en endring. Gjennom en evaluering av deres egenkapitalstatus påført av teknologien, vil de sammenligne det med organisasjonen og andre medlemmer av deres gruppe. De vil utøve motstand dersom de opplever en urettferdig fordeling. Definisjonen som kanskje gir det tydeligste bilde på hvordan vi forstår endringsmotstand i denne studien er beskrivelsen til Marakas og Hornik (1996). De betrakter motstand som en måte for brukerne til å kommunisere sin misnøye med et system som innehar feil (Marakas og Hornik, 1996). I det følgende vil vi se nærmere på hvilke forhold som kan medføre endringsmotstand blant ansatte.

2.2.1 Årsaker og kilder til endringsmotstand

I denne delen vil vi presentere litteratur om årsaker og kilder til endringsmotstand. Dette vil være med på å danne rammeverket for vår analyse av hvordan og hvorfor endringsmotstand oppstår i digitaliseringsarbeid.

Pardo del Val og Fuentes (2003) har gjennomført en litteraturstudie hvor de har samlet og analysert hovedkildene til endringsmotstand. I det følgende har vi trukket frem forhold fra deres studie som kan føre til endringsmotstand blant ansatte:

- Kommunikasjonsbarrierer, som leder til forvrengt kommunikasjon eller misoppfattelser
- Tidligere fiaskoer med endring, som legger igjen et pessimistisk bilde for fremtidige endringer
- Ulike interesser blant ansatte og ledere, eller mangel på motivasjon hos ansatte som verdsetter endringsresultater mindre enn det lederne gjør

- Raske og komplekse skiftninger i omgivelsene, som ikke tillater en skikkelig analyse av situasjonen
- Utilstrekkelig strategisk visjon eller mangel på en klar forpliktelse til endring fra toppledelsen
- Integrerte rutiner
- Mangel på kapabiliteter som er nødvendige for å implementere endring
- Kynisme

I tillegg til forhold fra Pardo del Val og Fuentes (2003) forskning har Jacobsen (2012) identifisert 10 forhold han mener er kilder til endringsmotstand. Ettersom noen av kildene ikke er relevant for vår avhandling, er disse blitt ekskludert. De relevante kildene er faglig uenighet, frykt for det ukjente, tap av personlige goder, ekstraarbeid og sosiale relasjoner. Disse vil bli utdypet i det følgende.

Faglig uenighet

Faglig uenighet kan være en viktig årsak til motstand mot endring. Et forhold som gjør endringsarbeid vanskelig er at verken analysen av dagens situasjon og endringsbehovet er entydige og av objektiv størrelse. Dermed kan det oppstå uenigheter om det egentlig er behov for endringen, og om den endringen som gjennomføres er den riktige for bedriften. Det kan oppstå diskusjoner om et tiltak vil ha den ønskede effekten eller ikke (Jacobsen, 2012).

Frykt for det ukjente

Flere har påpekt at endringsmotstand kan komme av en frykt for det ukjente (Diamond, 1986, Tichy og Ulrich, 1984). Når ansatte blir introdusert for noe ukjent, ønsker de ofte å vite hvilke konsekvenser det vil ha for dem. Typiske spørsmål kan være: «Hva skjer med arbeidsplassen min?» eller «Er jeg i stand til å gjøre dette?». Det som kan være utfordrende her er at det sjeldent finnes klare svar på denne typen spørsmål. Dette kan føre til psykisk stress (McHugh, 1997). En naturlig reaksjon er å forsøke å redusere stressnivået, noe som kan gjøres ved å opprettholde dagens situasjon. Det finnes ulike grader av frykt ut ifra hva temaet er. Det som kanskje er det mest dramatiske er de tilfeller man frykter for å miste jobben. Dette har vært et sentralt forhold for hvorfor implementeringer av nye informasjons- og kommunikasjonsteknologier i organisasjoner ofte har møtt betydelig motstand (Helliwell og Fowler, 1994).

Frykten for ikke å strekke til er et annet sentralt element som inngår i motstandskilden «frykt for det ukjente» (Davidson, 2002). Endring medfører ofte at ansatte må lære seg nye arbeidsprosesser, noe som kan gi opphav til en frykt knyttet til personlig mestring. Man stiller spørsmål til om man vil klare de nye arbeidsoppgavene, eller om man er kapabel til å håndtere den nye teknologien. Dette har også vært en vanlig grunn til motstand ved implementering av informasjons- og kommunikasjonsteknologi i bedrifter (Jacobsen, 2012).

Tap av personlige goder

Endringer kan påvirke hvordan goder og onder blir fordelt i en organisasjon. Endring kan stå for tap av visse goder, og kan dermed være en årsak for endringsmotstand. Endringer som er knyttet til å skape økt konkurranse kan føre til at ansatte får en mer stressende eller krevende jobb (Pollitt og Bouckaert, 2004). Endringsmotstand må i slike tilfeller forstås ut fra at den enkelte muligens får en tøffere jobb med høyere arbeidstempo eller mer konkurranse i arbeidshverdagen (Jacobsen, 2012).

Ekstraarbeid

Endringer vil ofte medføre til økt press i ansattes arbeid over en periode fordi de i mange sammenhenger krever dobbeltarbeid. Dette er fordi man må «fase ut» det gamle, noe som blant annet kan omfatte arbeidsoppgaver, prosedyrer, kolleger, for så å «fase inn» det nye man skal arbeide med. Derfor vil man, i en overgangsperiode, ofte arbeide både med «det gamle» og «det nye». Dette kan resultere i et økt arbeidspress, noe de fleste vil forholde seg negativt til (Jacobsen, 2012).

Et annet element knyttet til dobbeltarbeid er at endringer i mange tilfeller vil kreve en investering i ny kunnskap. Dette innebærer at det kreves en form for etterutdanning. Denne etterutdanningen vil for mange foregå mens man håndterer den vanlige jobben på siden. Dette vil kreve en ekstra innsats, noe som ansatte kan reagere negativt på (Jacobsen, 2012).

Sosiale relasjoner

En kilde til motstand kan være tap av positive sosiale relasjoner. I en klassisk omstrukturingsstudie fra kullgruvevirksomheten i England (Jaques, 1951) førte endringene til større turnover blant de ansatte, økt forekomst av arbeidskonflikter og en betydelig økning i sykefraværet, reaksjoner som kan tolkes som endringsmotstand (Jacobsen, 2012). En sentral

årsak til disse reaksjonene var at endringene førte til en sterk grad av mekanisering av kullutvinningen, noe som medførte at mange ansatte mistet den sosiale kontakten de hadde med kollegene sine. Dette førte til at den enkelte ble isolert og følte et tap av det som tidligere hadde vært en del av det som ga arbeidet mening. Organisasjonsendringer medfører ofte at mennesker blir omgruppert, for eksempel gjennom at enheter splittes opp, mennesker omplasseres eller at enheter blir slått sammen. For mange vil dette bety at de mister kontakten med kolleger de har lært å kjenne og samarbeide med, noe som gjør at de må starte nye samarbeid med andre mennesker. Dette kan medføre et tap av den sosiale tilhørigheten de hadde før endringen (Sackmann, 1997).

I tillegg til disse forholdene mener Jacobsen (2012) at kultur kan virke som en barriere mot endring. Dette kommer av at kultur er en måte å betrakte verden på. Med en sterk kultur vil dette ofte resultere i en større motarbeidelse mot nye endringer og alternative synspunkt. Endringer vil ofte kreve at man må endre organisasjonskulturen. Dette blir kalt det kulturelle paradokset og kommer av at jo sterkere en kultur er, desto sterkere vil antageligvis motstanden mot endringen av den bli.

2.2.2 Endringsfenomen

For å dekke et bredere spekter av implikasjoner digitalisering kan ha på ansattes potensial for endringsmotstand, inkluderes det teori om endringsfenomener. Disse fenomenene omhandler overdreven endring, endringstretthet og endringskynisme.

Overdreven endring

Overdreven endring er et sosialt fenomen som er blitt introdusert av Zajac et.al. (2000) (Falkenberg et al., 2005). Forskerne bruker dette begrepet til å beskrive situasjoner der organisasjoner endrer seg selv om omgivelsene og organisatoriske betingelser ikke gir uttrykk for at endring er nødvendig, og når organisatorisk endring kun skjer for endringens skyld (Zajac et al., 2000). Overdreven endring kan bli definert som (Stensaker et al., 2002):

- 1) Organisasjonen forfølger flere, tilsynelatende urelaterte og av og til motstridende endringer samtidig.
- 2) Organisasjonen introduserer nye endringer før tidligere endringer har blitt fullført eller evaluert, uten å gi tid for en periode med «business as usual» eller for å høste fordelene med den forrige endringen.

I studien til Falkenberg et. al (2005) er det benyttet tre caser fra telekommunikasjons- og oljebransjen. Til tross for at disse casene ikke direkte er overførbare til bankbransjen omhandler to av dem implementering av IT, noe som kan relateres til implementering av digitaliserte prosesser i organisasjoner. Forskerne finner ingen bevis for at overdreven endring er opplevd blant toppledere, men at det i større grad oppleves blant mellomledere og ansatte i lavere organisatoriske posisjoner. Videre forteller forskerne at informantene reagerte med frustrasjon og sinne når de ble utsatt for overdreven endring. Andre reaksjoner var relatert til arbeidssituasjon og omhandlet forhold som jobbmisnøye og mangel på motivasjon. De ansatte som deltok i forskningsprosjektet uttrykte også følelser av usikkerhet i forhold til sin jobb, sin kompetanse og hvorvidt de var tilstrekkelige. Når endring ble overdreven for individene responderte de med motstand (Falkenberg et al., 2005, Stensaker et al., 2002).

Endringstretthet

Vi ser mange likhetstrekk mellom overdreven endring og endringstretthet da begge fokuserer på hyppigheten av endringsinitiativer. Bernerth, Walker og Harris (2011) argumenterer for at endringstretthet er en oppfattelse av for mye endring. Beaudan (2006) hevder at alle endringer når et punkt der man går tom for energi. Endringsledere anbefales derfor til å trene på å gjenkjenne symptomer på endringstretthet for å vite hvordan dette bør håndteres. Beaudan (2006) presenterer en liste med seks tegn på endringstretthet:

- 1) Eksterne aktører stiller spørsmålsteget til verdiene/målene til endringsinitiativet
- 2) Endringsledere er stresset og/eller forlater endringsprosjektene
- 3) Individene er motvillige til å dele eller kommentere på data om endringsarbeidet
- 4) Budsjett og ressurser er videreført til andre strategiske initiativer
- 5) Kunder er utålmodige med varigheten på endringsarbeidet
- 6) Nøkkelaktører i endringsarbeidet deltar ikke på fremdriftsmøtene

Kynisme i en endringskontekst

Vi har tidligere sett at overdreven endring og endringstretthet er nært beslektede fenomener. Endringstretthet blir også diskutert i sammenheng med ulike forklaringer på hva kynisme er innen endringsarbeid. Bernerth et. al (2011) foreslår at endringstretthet er forskjellig fra endringskynisme da denne representerer en følelse av pessimisme og skyldlegging av andre. Amundsen og Kongsvik (2016) argumenterer for at det er fruktbart å bevege seg forbi

endringstrøtthetsbegrepet og konseptualisere et begrep (endringskynisme) som gir et bedre utgangspunkt for å forstå de underliggende behovene som finnes i organisasjoner.

Forskningen på dette området presenterer flere definisjoner av hva kynisme i en endringskontekst er. Definisjonene fokuserer på mistillitsforhold og negative emosjoner i individers oppfatning av endringsinitiativer. Anderson (1996) definerer kynisme som en holdning av både generell og spesifikk art, karakterisert ved frustrasjon, håpløshet, desillusjon og mistillit til en person, gruppe, ideologi, sosial konvensjon eller institusjon. Boomer, Rich og Rubin (2005) definerer organisatorisk kynisme som en kompleks holdning som inkluderer kognitive, affektive og atferdsmessige aspekter som resulterer i en økt tro på urettferdighet, følelse av mistillit og relaterte handlinger om og mot organisasjoner. Amundsen og Kongsvik (2016) presenterer fem hovedfunn som danner grunnlaget for deres forståelse av hva kynisme er i en endringskontekst. Disse er illustrert i tabell 1.

HOVEDFUNN	BESKRIVELSE
1. Endring for endringens skyld	<i>Den oppfattelsen individer har av endringer som ikke bidrar til noe nytt i praksis.</i>
2. Resirkulering av ideer	<i>Omhandler en oppfatning av at nye endringer ofte ikke representerer noe grunnleggende nytt, men at de er gamle ideer fremstilt på nye måter.</i>
3. Praksisfjerne løsninger	<i>Det er et høyt abstraksjonsnivå der det ikke er lett å forstå hva endringer innebærer – det er et fravær av mening knyttet til endringsprosjekter.</i>
4. Manglende synliggjøring av resultater	<i>Tar utgangspunkt i forholdet mellom hvor hyppig endringer forekommer og hva den opplevde endringseffekten er. Problemet ligger i hyppigheten av endringer og hvordan dette hemmer mulighetene for å se resultater av hver endring.</i>
5. Pseudomedvirkning	<i>Ansatte får ikke muligheten til å medvirke i endringsprosesser, og oppnår dermed ikke noe eierforhold til endringsplaner.</i>

Tabell 1 – Forhold som danner grunnlaget for forståelsen av kynisme i en endringskontekst

Det finnes økende bevis for at ansatte reagerer på endring med kyniske handlinger, og at tidligere fiaskoer med endring er en kilde til kynisme (Stensaker og Meyer, 2011). Grama (2013) argumenterer for at kynisme ovenfor organisatoriske endringer er en reaksjon på mislykkede endringsforsøk, som resulterer i pessimisme for troen man har på fremtidige endringsinitiativers muligheter for suksess. Dermed vil negative erfaringer med endringsprosjekter være en kilde til endringskynisme, som i sin tur kan føre til motstand mot endring.

I det foregående har vi sett på ulike sosiale fenomener som kan føre til motstand i arbeid med endring. Disse fenomenene er nært beslektet med hverandre og den ene kan gjerne være forløperen til den andre. Etersom digitalisering kan føre til hyppige endringer som følge av den raske teknologiutviklingen, kan dette gi negative erfaringer for de ansatte. Overdreven endring, endringstretthet og kynisme kan dermed være årsaker som fører til endringsmotstand i digitaliseringsarbeid. Siden rådgivere i bankbransjen blir utsatt for mange digitale endringer (Hernæs, 2016) er det grunn til å tro at de nevnte endringsfenomenene vil bli identifisert som en årsaker til endringsmotstand i dette studiet.

2.3 Endringsledelse

Mye av forskningen på endringsledelse baserer seg på Kurt Lewins teori om «sosiale kraftfelt». Teorien går ut på at det i sosiale sammenhenger er endringskrefter og motkrefter for endring. Endringskrefter fremskynder endring på et sosialt system, og motkreftene virker mot endring gjennom forsøk på å opprettholde stabilitet. Dette er illustrert i figur 3 (Jacobsen, 2012).



Figur 3 – Motkrefter og endringskrefter som påvirker organisasjoner

Jacobsen (2012) mener at endringsledelse i hovedsak dreier seg om to forhold: skape oppslutning om endringer og håndtere motstand mot endringer. Dette gjenspeiles godt i figur 3 som viser at endringskreftene må overgå motkreftene for at endring skal skje.

Til tross for at endringsledelse er en disiplin det er forsket mye på, viser studier at 60-70 % av endringsprosesser mislykkes, en prosentandel som har vært stabil siden 1970-tallet (Ashkenas, 2013). Årsaken til den høye graden av mislykkede endringer har sin bakgrunn i flere forhold, men endringsmotstand blir sett på som en sentral årsak blant flere forskere (Pardo del Val og Fuentes, 2003). For å kunne forebygge og håndtere endringsmotstand har vi gjennom et litteratursøk identifisert metoder som kan deles inn i følgende kategorier:

- Kommunikasjon
- Reduksjon av usikkerhet
- Involvering
- Ressursøkning
- Benyttelse av endringsvillige ansatte
- Rutiner

I det følgende vil vi presenterer de identifiserte metodene for å forebygge og håndtere endringsmotstand.

2.3.1 Kommunikasjon

Kommunikasjon er et virkemiddel som er godt forankret i forskningen på organisatoriske endringer (Lewis, 1999). Kotter (1999) betrakter kommunikasjonsprosessen som avgjørende for en suksessfull gjennomføring av endringsprosjekter. Empiriske undersøkelser har demonstrert at kommunikasjon av høy kvalitet i perioder med endringsarbeid er relatert til positive utfall for ansatte. Kommunikasjon av høy kvalitet blir definert som «information that is accurate, useful, adequately addresses employee concerns, and is presented in a timely and appropriate manner» (Oreg et al., 2013, s. 197). Som beskrevet i kapittel 2.2 har endringsmotstand affektive, kognitive og atferdsmessige sider ved seg, og funn viser til at kommunikasjon av høy kvalitet påvirker de affektive responsene, som å redusere angst for endring (Miller og Monge, 1985, Rafferty og Restubog, 2010). Kommunikasjon av høy kvalitet har også vist seg å påvirke det kognitive aspektet ved endringsmotstand gjennom reduksjon av usikkerhet (Lewis og Seibold, 1998, Allen et al., 2007, Bordia et al., 2004). Kommunikasjon i endringsarbeid er med på å forme ansattes atferdsmessige reaksjoner til endring. Jimmieson, Peach, og Whites (2008) forskning tyder på at ansatte som har fått og tatt til seg informasjon om en endring blir mer endringsvillige. Baker (1987) viser til at det å overbevise ansatte om at endring er nødvendig kan redusere endringsmotstand. Det vil derfor

være viktig å identifisere områder hvor endringen bedrer nåsituasjonen, slik at årsakene for endring blir legitime, tydeliggjort og forstått av de berørte.

Forskning viser også at kommunikasjon omkring formidling av vellykkede resultater fra endringer har positive implikasjoner ved seg. Ved å vise til vellykkede resultater i den tidlige fasen av endringsarbeidet kan dette ha en motiverende funksjon på de ansatte. Forskning viser likevel at ansatte som får kommunisert suksesshistorier de selv ikke gjenkjenner seg i, kan få en redusert tillit til ledelsen (Meyer og Stensaker, 2011).

2.3.2 Reduksjon av usikkerhet

Endringsprosesser kan skape usikkerhet blant ansatte (Huy, 2001), noe som forårsaker fremveksten av endringsmotstand (Jacobsen, 2012). Forskning viser at ansatte responderer bedre på endring når ledelsen bevisst forsøker å lette usikkerheten (Werbelt, 1983, Weinbach, 1984, Malinconico, 1983), og Baker (1987) legger frem flere forslag til hvordan dette kan gjøres. Først og fremst bør ledelsen gi så mye informasjon som mulig i forkant av den aktuelle endringen. For det andre bør ledelsen informere de ansatte som er berørte om årsakene for at endring igangsettes. Det tredje forslaget dreier seg om at ledelsen bør gjøre alt de kan for å klargjøre eventuelle spørsmål ansatte har omkring endringen. Til slutt poengterer forfatteren at ledelsen bør gi ansatte tid til å reflektere over hvordan den foreslåtte endringen vil påvirke dem, organisasjonen i sin helhet og deres klienter. Dermed konkluderes det med at ansatte som tilegner seg informasjon om hvordan endringen vil påvirke organisasjonen og deres rolle i den, vil akseptere endring bedre enn de som ikke får denne informasjonen (Baker, 1987).

2.3.3 Involvering i endringsprosesser

Ledelsen kan redusere endringsmotstand ved å øke involveringen av ansatte i endringsprosesser (Baker, 1987). Dette støttes av Lines (2004) som finner en sterk negativ korrelasjon mellom involvering og endringsmotstand. Han trekker blant annet frem at involvering gir ledelsen en arena for å forklare og presentere argumenter for endringen. Lucas (1974) viser til flere forhold hvor involvering kan være med å redusere endringsmotstand. For det første vil involvering øke ansattes kunnskap om endringen og på den måten redusere frykt. For det andre kan involvering gi en følelse av tilfredshet blant de ansatte ved at de føler seg verdsatt og nødvendige for organisasjonen. Til slutt kan involvering gi ansatte en følelse av at de har kontroll over et system som vil påvirke dem (Lucas, 1974).

Når det kommer til ansattes adopsjon av ny teknologi, viser forskningen til Cameron og Green (2004) at det er en direkte sammenheng mellom den graden ansatte tar i bruk nye IT-system og den graden de får være med i utviklingsfasen av nye IT-system, eller graden de stoler på de som er med i utviklingsfasen.

Meyer og Stensaker (2011) hevder at involvering av ansatte i endringsprosesser har to hovedformål. Det første er å skape en forankring og et eierskap til beslutningene, og det andre er å bringe frem kunnskap som kan brukes til å håndtere ulike deler av endringen. De argumenterer for at det kan være ressurskrevende å involvere ansatte, og at det ikke alltid lar seg gjøre å involvere alle. Man må finne frem til systemer hvor alle kan bli representert. I skandinaviske land er det vanlig å bruke tillitsvalgte for å representere ansattes interesser. Meyer og Stensaker (2011) argumenterer for at en selektiv inkludering av ansatte kan være hensiktsmessig å benytte da dette frigjør ressurser.

2.3.4 Ressursøkning

Endringer innebærer ofte en betydelig ressursinnsats for den ansatte, og det vil derfor være viktig for ledere å tilføre ekstra ressurser der det er hensiktsmessig (Jacobsen, 2012). Meyer og Stensaker (2011) foreslår blant annet bruken av vikarer, konsulenter og overtid for å øke ressursene i endringsperioder. Videre legger forskerne frem at en tillatelse av overkapasitet i en endringsfase, noe som kan forsinke gevinstuttaket fra endringen, vil lette implementeringsfasen. Et annet tiltak de fremmer er bruken av prosjektorganisasjoner. Ved å benytte seg av prosjekter kan man skille mellom arbeidet de ansatte gjør i forhold til den daglige driften og det endringsrelaterte arbeidet.

2.3.5 Benyttelse av endringsvillige ansatte

Det er et behov for personer som kan bidra i implementeringen av endringsprosesser. I følge Meyer og Stensaker (2011) kan man benytte endringsagenter eller iverksettere for å utvikle endringsressurser og dermed bedre implementeringen. Dette er ressurser man kan innhente eksternt gjennom konsulenter, men ettersom implementeringer av endringer krever en viss legitimitet i organisasjonen foretrekker flere å utvikle disse ressursene selv. Ledere kan benytte egne ansatte i en rolle som endringsagent eller iverksettere for å fremme endring. Huy (2001) argumenterer for at det vil være gunstig å benytte ansatte med uformell makt og sosial kapital ettersom disse vil kunne fungere som ambassadører for endringen.

2.3.6 Rutiner

Endringsmotstand kan forebygges og håndteres ved å etablere rutiner for endringsarbeid. Ved å skape rutiner i endringsarbeidet oppnår man flere viktige forhold. For det første etableres det en forutsigbarhet og trygghet blant de ansatte, noe som vil resultere i at færre ressurser blir benyttet til å håndtere usikkerhet. Rutiner vil gjøre det lettere for ledelsen og legge opp endringsprosessen, slik at man raskere får iverksatt endringsplanen (Meyer og Stensaker, 2011). Etablering av rutiner kan også skape en følelse av kontroll i endringssituasjoner som er preget av mye usikkerhet (Meyer og Stensaker, 2006). Til tross for at rutiner har flere positive forhold ved seg er det viktig at ledere er oppmerksomme på at rutinene ikke blir forankret i så stor grad at man mister fleksibilitet. Enhver endring er forskjellig, og man må derfor tilpasse den kunnskapen og erfaringen man drar med seg fra tidligere endringer inn i nye (Meyer og Stensaker, 2011).

2.4 Oppsummering

Fra teorien presentert i kapittel 2.2 ser vi at det er mange forhold som er med på å påvirke hvordan og hvorfor endringsmotstand oppstår blant ansatte. For å få en bedre oversikt over disse forholdene har vi kategorisert dem inn i følgende kategorier: strukturelle forhold, sosiale forhold og individuelle forhold. Dette er presentert i tabell 2. Med strukturelle forhold mener vi hvordan organisasjonen er bygget opp og organisert, mens sosiale forhold omhandler samspillet mellom individer. Med individuelle forhold refererer vi til motstand som har opphav fra den enkelte, i dette tilfellet rådgiverne i SMN.

Strukturelle forhold	Sosiale forhold	Individuelle forhold
<ul style="list-style-type: none">• Utilstrekkelig strategisk visjon• Overdreven endring• Manglende apabiliteter	<ul style="list-style-type: none">• Kommunikasjonsbarrierer• Sosiale relasjoner• Kultur	<ul style="list-style-type: none">• Opprettholdelse av ideer• Tekniske ferdigheter• Mangel på motivasjon eller ulike interesser• Tidligere fiaskoer med endring• Kynsime• Faglig uenighet• Frykt for det ukjente• Tap av personlig goder• Ekstraarbeid• Integreerte rutiner• Endringstrøtthet

Tabell 2 – Illustrasjon over forhold som kan føre til endringsmotstand

Fra teorien presentert i kapittel 2.3 ser vi flere forhold som kan være med på å forebygge og håndtere endringsmotstand. Disse er sammenfattet i figur 4.



Figur 4 – Metoder som kan brukes til å forebygge og håndtere endringsmotstand

3 Metode

I denne delen vil vi ta for oss de metodiske valgene vi har lagt til grunn for dette studiet. Vi vil starte med å presentere vårt vitenskapelige ståsted, etterfulgt av en begrunnelse for valg av forskningsdesign og en redegjørelse av forskningsprosessen vår. Til slutt vil vi evaluere kvaliteten av valgt metode.

3.1 Vitenskapsteoretisk grunnsyn

Med vitenskapsteoretisk grunnsyn mener vi forskernes ontologiske utgangspunkt, altså om en forsker har et positivistisk eller hermeneutisk verdensbilde (Johannessen et al., 2011). I denne masteroppgaven har vi en hermeneutisk tilnærming. Den hermeneutiske metoden er forankret i en fortolkende tradisjon hvor målet er å søke en forståelse av meningsfulle fenomener (Nyeng, 2004). Virkelighetssynet er her sosialt konstruert, noe som vil si at man ikke kan betrakte samfunnet som en objektiv størrelse, men heller at virkeligheten er samfunnsskapt og må forstås gjennom ulike sosiale faktorer (Tjora, 2012). Innen hermeneutikken ser man derfor på mennesket som en meningsbærer (Nyeng, 2004), fordi det er en meningsdimensjon i all menneskelig handling (Johannessen et al., 2011). Ulike mennesker kan ha forskjellige oppfatninger av et fenomen (Tjora, 2012), og det finnes derfor ikke lovmessigheter i hermeneutikken da kunnskap er kontekstavhengig og foreløpig. Da virkeligheten blir sett på som et komplekst samspill mellom samfunn og menneske, vil man i den hermeneutiske metoden ha en holistisk tilnærming der det etterstrebes en nærhet til forskningsobjektet for å fange opp nyanser (Nyeng, 2004).

Vi har sett at endringsmotstand er et komplekst og mangesidig fenomen som er forårsaket av flere faktorer. Denne kompleksiteten mener vi er bakgrunnen for at forskere har fremhevet subjektivitet som en nødvendighet for å kunne forstå endringsmotstand i organisatoriske settinger. Ulike mennesker vil legge ulike årsaker og motiv til grunn for å utøve motstand mot endring. Da mennesker og omgivelser stadig forandres, vil det følgelig eksistere mange realiteter i sosiale situasjoner (Postholm, 2010). Disse forholdene danner rammene for hvorfor vi ser på endringsmotstand som et sosialt konstruert fenomen som må forstås i de spesielle sammenhengene det utfolder seg i. Som følge av dette mener vi at en hermeneutisk tilnærming vil være nødvendig i denne studien.

3.2 Forholdet mellom empiri og teori

Et mål i samfunnsvitenskapelig forskning er å integrere teori og empiri. Det finnes hovedsakelig to tilnæringer til hvordan man kan koble empiri og teori opp mot hverandre, og disse omtales som deduktiv og induktiv metode. Forskjellen på disse metodene finner man i utgangspunktet for undersøkelsen. Deduktiv metode tar utgangspunkt i eksisterende teorier, og går således «fra teori til empiri». Her vil generelle påstander bli satt på prøve av empiriske data. Induktiv metode har ikke noe teoretisk utgangspunkt, noe som vil si at man går «fra empiri til teori». Målet her er å finne generelle mønstre som kan danne teorier eller generelle begreper (Johannessen et al., 2011).

For denne masteroppgaven har vi benyttet oss av en mellomting av deduktiv og induktiv metode, nemlig abduktiv metode. Denne tilnærmingen starter på samme måte som den induktive, men her vil teorier og perspektiver spille inn i forkant av, og i løpet av forskningsprosessen (Tjora, 2012). Formålet med dette studiet er å gi en økt forståelse av et fenomen gjennom empiriske funn, men etablerte teorier og perspektiver har vært førende for hvordan vi har utarbeidet intervjuguidene og analysert datamaterialet.

3.3 Forskningsdesign

Forskningsdesign omhandler hva og hvem som skal undersøkes, samt hvordan man skal gjennomføre undersøkelsen (Johannessen et al., 2011). På et overordnet nivå kan man skille mellom to forhold hvor ulike forskningsdesign inngår, og dette omhandler hvorvidt designet er ekstensivt eller intensivt. Vi har valgt et intensivt design for denne masteroppgaven fordi vi har hatt et behov for å gå i dybden på fenomenet som undersøkes. Dette kommer av at det er mange variabler som kan påvirke fenomenet som er av interesse i oppgaven.

Masteroppgaven har et casedesign med multiple analyseenheter. Yin (2014) argumenterer for at desto mer deskriptive og forklarende forskningsspørsmålene er, desto mer relevant vil en casestudie være. Det er spesielt to kjennetegn ved casestudier innen samfunnsforskning: 1) det er et avgrenset fokus på den spesielle casen, noe som i vår studie er endringsmotstand, og 2) man ønsker å få en mest mulig detaljert beskrivelse, noe som er hovedformålet med denne masteroppgaven ved at den er ment å øke forståelsen man har av fenomenet. Et casedesign ble derfor sett på som passende for å oppnå formålet med denne forskningen. Ved å benytte et casedesign hvor vi tar for oss flere endringsprosjekter vil vi kunne undersøke endringsmotstand i flere settinger, noe som vil være hensiktsmessig ettersom vi ser på

endringsmotstand som et sosialt konstruert fenomen. Ved å bruke multiple analyseenheter vil dette trolig bidra til at vi får frem flere synspunkt og nyanser i studiet.

Datainnsamlingen ble gjort gjennom intervju som omhandlet spørsmål om digitale endringer generelt, i tillegg til spørsmål om de fire spesifikke endringene vi ser på i studiet. Opprinnelig hadde vi to digitale endringsprosjekt som utgangspunkt for datainnsamlingen, men da vi, etter første intervju, oppdaget at disse muligens ikke ville gi oss en stor nok bredde i datamaterialet valgte vi å inkludere ytterligere to endringer i studiet.

3.4 Forskningsprosessen

I denne delen vil vi redegjøre for de praktiske valgene vi har tatt i gjennomføringen av forskningsprosessen.

3.4.1 Rekruttering og utvalgsstrategi

Ved å benytte en kvalitativ studie er hensikten vår å få mest mulig innsikt og nyanser omkring endringsmotstand. Undersøkelsen har et klart mål og det vil derfor være hensiktsmessig å foreta en strategisk utvelgelse av informanter (Johannessen et al., 2011). For å kunne belyse forskningsspørsmålene våre har vi valgt å benytte multiple analyseenheter, der den ene gruppen består av ansatte (rådgivere) og ledere (banksjefer) i SMN. Vi tror dette vil være hensiktsmessig da begge gruppene har kunnskap og erfaring omkring forskningsspørsmålene våre. Selv om FS 1 omhandler ansatte vil også ledere ha oppfatninger om årsaken til at endringsmotstand oppstår blant sine ansatte da de er med på å lede dem gjennom digitale endringer. Vi mener derfor at bruken av multiple analyseenheter vil være med på å styrke oppgaven vår. Kriterier som ble satt for utvalget av rådgiverne var at de måtte ha arbeidet med digitaliseringsverktøy, inkludert de fire endringene som vil bli beskrevet ytterligere i kapittel 4. Rådgivere i banksektoren er spesielt utsatt for digitale endringer og vi mener derfor at denne gruppen vil ha et godt utgangspunkt for å belyse forskningsspørsmålene våre. Vi hadde ingen kriterier for utvalget av banksjefene utenom at de var nærmeste leder til rådgiverne i utvalget.

Det finnes flere måter å foreta strategiske utvalg på (Grønmo, 2004). Utvalgsstrategien vår har fellestrekk med snøballmetoden ved at vi først intervjuet banksjefene som deretter henviste oss videre til rådgivere de mente ville være relevante. Vi anså dette som den mest effektive måten å komme i kontakt med rådgiverne på. Banksjefene kom vi i kontakt med gjennom

våre kontaktpersoner i SMN. Initielt var hensikten å intervju 10 informanter, som inkluderte to banksjefer og fire rådgivere under hver av disse banksjefene, men ettersom det kun lot seg gjøre å intervju to rådgivere under den ene banksjefen ble det gjennomført åtte intervju totalt.

3.4.2 Datainnsamling

I denne delen vil vi presentere forholdene rundt datainnsamlingen vår. Først vil vi redegjøre for hvorfor vi har valgt å benytte kvalitative intervjuer som datainnsamlingsmetode, for så å beskrive de praktiske implikasjonene dette valget medførte for oss.

Ettersom dataene utgjør bindeleddet mellom virkeligheten og vår analyse av den, har vi stilt oss selv relevante spørsmål for å komme frem til den datainnsamlingsstrategien som ville være mest hensiktsmessig å benytte for denne masteroppgaven. Det som var førende for valg av datainnsamlingsmetode var spørsmålet om hvilke data som best mulig ville belyse forskningsspørsmålene våre. På grunn av kompleksiteten som ligger i fenomenet vi undersøker, har behovet for myke, kvalitative data som går i dybden og fanger opp nyanser vært en nødvendighet for å kunne gi en helhetlig og nyansert refleksjon rundt forskningsspørsmålene våre. I tillegg har vårt ontologiske ståsted vært styrende for valget av en kvalitativ datainnsamlingsmetode. Det synet vi har på virkeligheten er *mykt*, noe som vil si at den ikke lett lar seg registrere. Det er utallige faktorer som kan ha ulike påvirkninger på det som undersøkes. Det fremkommer ikke umiddelbart hvilke forhold som vil være dominerende i oppstandelsen til fenomenet, noe som har gjort kvalitative intervjuer hensiktsmessig å benytte for å registrere ulike representasjoner av den sosialt konstruerte virkeligheten vi studerer. Det er menneskenes kunnskap, forståelse, erfaringer og samhandlinger som utgjør meningen i det som undersøkes, og det har derfor vært et behov for å ha en dialog med mennesker for å hente inn data som kan bidra til refleksjon rundt forskningsspørsmålene våre (Johannessen et al., 2011).

Formen på intervjuene har vært semi-strukturerte, og dette gjenspeiles i vårt valg av abduktiv metode som det ble redegjort for i kapittel 3.2. Oppgaven er godkjent av Norsk senter for forskningsdata (NSD) og alle informantene har gitt muntlig samtykke til å delta i avhandlingen. Godkjenning fra NSD og samtykkeskjema er lagt til som vedlegg. Det ble laget én intervjuguide for banksjefene, og én for rådgiverne. Disse består av generelle og kategoriserte spørsmål. De kategoriserte spørsmålene omhandler temaene hyppighet, påvirkning i beslutningsprosesser, kommunikasjon, kompetanse og opplæring, og kultur. Intervjuguidene er dominert av åpne kvalitative spørsmål som gir mulighet for refleksjon,

men vi har også benyttet oss av kvantitative teknikker for å få en oversikt over omfanget til ulike forhold ved fenomenet, og mulighet til å sette årsaker til fenomenet opp mot hverandre for å kunne se hvilke som er mest betydningsfulle i en digitaliseringskontekst. Vi har altså benyttet en kvalitativ datainnsamling med en kvantitativ del.

Hensikten med intervjuene har vært åpen for informantene, noe som blant annet ble gjort av etiske hensyn. For å redusere muligheten for at informantene kunne oppleve intervjuene som ubehagelige, ble intervjuguidene sendt på forhånd slik at informantene kunne føle seg trygge på spørsmålene de ville bli spurt om. Selv om vi hovedsakelig gjorde dette ut av etiske hensyn lå det andre tanker bak dette valget. Ved at informantene vet hva temaet er, og hvilke spørsmål de vil bli stil, så vi på dette som en styrke for å tilegne oss mer reflekterte og nyanserte data. Formålet med denne strategien var at tankeprosessen til informantene skulle starte før selve intervjuet slik at svarene kunne bli mer relevante og gjennomtenkte.

Da informantene arbeider på ulike geografiske områder ble det vanskelig å gjennomføre alle intervjuene ansikt-til-ansikt, noe som resulterte i ulike metoder for gjennomføring av intervjuene. Fire av intervjuene ble tatt over telefon, tre ble gjennomført ansikt-til-ansikt og ett intervju ble gjort over Skype. For å sikre at informasjon ikke gikk tapt, ble alle intervjuene tatt opp på lydopptak i samtykke med informantene. Ved ikke å bli bundet av og skrive fortløpende notater ble vi i stand til å være til stede under samtalene og lytte til informantene, noe som også gav oss anledning til å stille oppfølgingsspørsmål. Selv om vi ikke tok fortløpende notater ble det notert ned forhold som vi anså interessante. Dette gjorde vi for å tydeliggjøre vår interesse for det informantene hadde å si, for på denne måten få dem til å åpne seg ytterligere om emnet.

3.4.3 Analyse av datamaterialet

Analyseringen er blitt gjort gjennom en kategoribasert inndeling av empirien. Dette er blitt gjort ved å identifisere tema og fellestrekk fra empirien for så å kategorisere disse. Får å gjøre analysearbeidet lettere og for å tydeliggjøre sammenhenger mellom informantene har de blitt kodet ut ifra om de er rådgivere eller banksjefer. Dette er illustrert i tabell 3.

Stilling	Koding
Rådgiver	R ₁ R ₄
	R ₂ R ₅
	R ₃ R ₆
Banksjef	L ₁
	L ₂

Tabell 3 – Oversikt over hvordan informantene er blitt kodet

3.5 Evaluering av metodevalg

I denne delen vil vi evaluere forskningsmetoden som er blitt benyttet. Innen kvalitativ forskning benyttes begrepene reliabilitet og validitet som kriterier for å si noe om kvaliteten på forskningsopplegget (Johannessen et al., 2011). Målet er at datamaterialet skal ha så god kvalitet som mulig, noe som er avgjørende for å skape analyseresultater som er holdbare og fruktbare (Grønmo, 2004). I det følgende vil vi derfor diskutere disse aspektene opp mot forskningsopplegget vårt.

3.5.1 Reliabilitet

Reliabilitet sier noe om hvor pålitelig datamaterialet er. Dette er knyttet til hvilke data som er blitt brukt i studiet, måten datamaterialet er blitt samlet inn på, og hvordan materialet er blitt bearbeidet. For å teste datamateriales reliabilitet kan flere forskere undersøke samme fenomen. Kommer forskerne frem til samme resultatet er dette et uttrykk for høy reliabilitet. Siden vi har en kvalitativ studie vil det være så å si umulig for andre forskere å duplisere vår studie (Johannessen et al., 2011). I tillegg vil ingen ha samme bakgrunn og erfaringer som oss, og vi vil dermed tolke datamaterialet på andre måter enn andre. Selv om vi har strebet etter å være så objektive som mulig, vil det være svært vanskelig å være fullstendig objektiv og nøytral til datamaterielt (Nyeng, 2004). Dette kan dermed være med på å svekke reliabiliteten til studiet. Det at intervjuene ikke er blitt gjennomført på samme måte kan også være en faktor som er med på å svekke reliabiliteten til datamaterialet. I tillegg kan det oppstå feilkilder ved at informantene svarer det de selv tror er forventet av dem. Det vil alltid være en fare for at det oppstår en intervju effekt, noe som kan gå utover datamaterialets troverdighet.

Det er likevel faktorer ved vår kvalitative metode som er med på å styrke reliabiliteten til studiet. Alle informantene fikk blant annet en beskrivelse av konteksten vi undersøker og hva vi ønsker å belyse før intervjuene ble gjennomført. Når intervjuene foregikk var alle informantene alene; de hadde ingen medarbeider eller leder rundt seg som kunne være med på å påvirke svarene deres. Informantene er blitt anonymisert og vi har etterstrebet en nøytral holdning under intervjuene.

3.5.2 Validitet

Validitet kan deles inn i begrepsvaliditet og ekstern validitet. Begrepsvaliditet dreier seg om gyldighet og om vi faktisk måler det vi tror (Tjora, 2012). For at begrepsvaliditeten til en studie skal være sterk må det være en sammenheng mellom fenomenet det forskes på og empirien som samles inn. Et viktig forhold her er å få tak i de riktige kildene som har kunnskapen om det emnet som studeres (Johannessen et al., 2011). Da målgruppen vi søker er ansatte som har arbeidet med digitaliseringsverktøy, og deres ledere, føler vi oss sikre på at vi har fått tak i riktige og relevante kilder ettersom finansrådgivere i bank i stor grad innehar erfaring med digitalisering. Informantene har en betydelig nærhet til fenomenet som undersøkes, og dette vil være med på å styrke validiteten. Dataene kommer fra førstehåndskilder, noe som vil si at informantene er med å utgjøre fenomenet og har dermed opplevd det på nært hold. Vi mener også at bruken av flere analyseenheter er med på å styrke validiteten til studiet ved at vi får synspunkt fra flere sider. Dette vil gi oss mulighet til å se om det er fravikende oppfatninger mellom de to gruppene eller ikke. Hvis det er samsvar mellom rådgivernes og banksjefenes oppfatninger vil dette vil styrke validiteten til undersøkelsen. Det er også viktig å vite om representasjonen av virkeligheten som informantene gjengir virkelig er sann. Det er alltid en mulighet for at informantene gir uttrykk for andre oppfatninger enn hva de egentlig mener. I tillegg kan temaet endringsmotstand være vanskelig å snakke om, og det er derfor ikke sikkert at alle relevante forhold kommer til syne gjennom intervjuene.

Begrepsreliabiliteten kan bli svekket av ulike skjevheter i datainnsamlingen. Metoden som er blitt benyttet kan føre til en intervju-skjevhet for gjennomføringen av intervjuene har skjedd på ulikt vis. I tillegg kan det oppstå en hukommelsesskjevhet da hukommelsen vil variere blant informantene og ved at enkelte tema som er blitt tatt opp i intervjuene omhandler hendelser som har skjedd lengre tilbake i tid. Dette kan føre til at informantene ikke klarer å gjenkalle

alle detaljer som vil være relevante for vår forskning. Vi mener også at vi har en frafallsskjevhet i studiet ved at vi ikke fikk intervjuet det ønskelige antallet av informanter.

Ekstern validitet omhandler overførbarhet, altså om resultatet fra en studie kan overføres til andre kontekster (Johannessen et al., 2011). Da bankbransjen er en tjenesteytende bransje hvor rådgivere må forholde seg til flere parter kan det tenkes at resultatene våre er relevant for andre lignende bransjer som for eksempel forsikringsbransjen. Det er likevel viktig å huske på at resultatene våre vil være situasjonsbestemte da dette er en casestudie. Bedrifter, spesielt i andre bransjer må derfor selv evaluere om de er i samme situasjon ved vurdering av overførbarhetens verdi.

4 Casebeskrivelse

Formålet med dette kapitlet er å gi leserne relevant bakgrunnsinformasjon. Det vil først bli presentert informasjon om SMN, etterfulgt av informasjon om de fire digitale endringsprosjektene som blir sett på i dette studiet.

SMN er en av 14 selvstendige sparebanker som er en del av SpareBank 1-alliansen (Sparebank 1 SMN, u.å.a). Banken er Trøndelags og Nord-Vestlandets ledende finanskontor med hovedkontor i Trondheim. Totalt har SMN lokaler på 48 steder fordelt på 42 kommuner. SMN er et av eierselskapene til SpareBank 1 Gruppen AS som har seks datterselskap under deg. Dette er SpareBank 1 Forsikring AS, SpareBank 1, Skadeforsikring AS, ODIN Forvaltning AS, SpareBank 1 Gruppen Finans AS, Conecto AS og SpareBank 1 Medlemskort AS. Funksjonen til disse datterselskapene er å utvikle og levere produkter til alliansebankene som videre tilbyr disse til kundene sine i lokalmarkedet (Sparebank 1 SMN, u.å.b). Med sine datterselskap har konsernet totalt 1400 ansatte og en kundeportefølje på 200 000 privatkunder og 20 000 bedriftskunder. Gjennom deres strategi fokuseres det på nærhet og kompetanse. Selv om mye blir digitalisert i banken skal rådgiverne i SMN fortsatt være lett tilgjengelig for kunden, ikke bare via telefon og e-post, men også fysisk gjennom kundemøter. De ønsker å være en digital bank med en personlig og lokal signatur. Dette fremheves gjennom deres strategi: «Vi tror at en kundedialog mellom selvbetjente og betjente kanaler skaper de beste kundeopplevelsene» (Power Point om CRM implementering fra SpareBank 1 SMN).

I dette studiet har vi sett på fire ulike endringer i SMN. Dette er digitale endringer som vi, etter å ha snakket med ansatte i SpareBank 1 SMN, har delt inn i to grupper. Prosjekt 1 og 2 tilhører gruppen for vellykkede prosjekter og prosjekt 3 og 4 tilhører gruppen for mindre vellykkede prosjekter. Denne fordelingen er illustrert i tabell 4. Grupperingene er blitt klassifisert etter hvilken grad de digitale verktøyene er blitt tatt i bruk av rådgiverne i SMN. De vellykkede prosjektene blir i stor grad benyttet av rådgiverne, mens de mindre vellykkede prosjektene er blitt lite brukt. Hvert enkelt prosjekt vil ikke utgjøre store endringer i arbeidshverdagen til rådgiverne, men de vil påvirke enkelte arbeidsprosesser som tidligere er blitt gjort på andre måter. Vi tror likevel at mange mindre endringer av denne art totalt sett vil kunne påvirke rådgivernes arbeidshverdag i større grad. De fire prosjektene er leveranser som er blitt utviklet for å 1) øke SMN sin lønnsomhet, 2) gjøre prosesser enklere for kunden og/eller 3) for å effektivisere rådgiveres arbeidshverdag.

Vellykkede prosjekter	Mindre vellykkede prosjekter
Prosjekt 1 (eSignering)	Prosjekt 3 (FiF)
Prosjekt 2 (Altinn)	Prosjekt 4 (BoB)

Tabell 4 – Oversikt over hvilken gruppe prosjektene i studiet tilhører

Prosjekt 1 – eSignering av lån

Målet med denne leveransen er å gjøre signering av lån lettere for kunden ved at kunden signerer lånet ved hjelp av Bank-ID fremfor personlig signatur. På denne måten slipper kunden å møte sin rådgiver, noe som fører til tidsbesparelser for begge parter. Denne løsningen er utviklet av Sparebank 1-Alliansen, og ble implementert i 2014 (Solveig H. Tobiassen, prosjekt koordinatør i SMN, epost, 15.03.2018).

Prosjekt 2 – Lånesøknad med integrasjon mot Altinn

Dette er en leveranse som er et resultat av et samarbeid mellom Skatteetaten, Finans Norge og Brønnøysundregisteret. Samarbeidet ble satt i gang som et svar på regjeringens mål om å øke digitaliseringshastigheten av samfunnet (Finans Norge, 2017). Målet med denne leveransen er å gi eksisterende kunder større mulighet til selvbetjening av eget lån, samt en enklere lånesøknad via internett. Prosessen går ut på at kunden søker om lån via internett, uten å måtte legge ved selvangivelse og lønnslipp som man tidligere har måttet gjøre. Disse dokumentene blir nå hentet direkte fra en integrasjon som SMN har mot Altinn (Solveig H. Tobiassen, prosjekt koordinatør i SMN, epost, 29.01.2018). Gjennom Altinn kan kunden gi Skatteetaten et digitalt samtykke til å sende informasjonen direkte til banken. I tillegg til å gjøre lånesøknaden enklere for kunden fører løsningen også til at rådgiverne får en enklere arbeidsprosess, da de slipper å bruke mye tid på å legge inn data med informasjon om kunden. Løsningen fjerner også potensialet for feil overføring av informasjon. På denne måten fører den digitale lånesøknaden til tryggere og enklere prosesser, samt at den sikrer korrekt informasjon og gir besparelser til både bank og kunde (Sparebank 1 SMN, u.å.c). Før løsningen ble implementert gjennomførte SpareBank 1 Nord-Norge et pilotprosjekt for å forsikre seg om at løsningen fungerte som tiltenkt. Rådgivere har også vært delaktige gjennom tilbakemeldinger og forbedringer som måtte gjøres (Solveig H. Tobiassen, prosjekt koordinatør i SMN, epost, 29.01.2018).

Prosjekt 3 – Forsikring i finansieringsprosessen (FiF)

Målet med denne leveransen er å få flere boliglånskunder med hus til å tegne husforsikring. Dette er en enkel løsning da forsikringen signeres samtidig som lånet. Løsningen skal føre til at flere kunder får tilbud om husforsikring, samtidig som det skal gi rådgiverne en lettere arbeidsprosess. For å implementere løsningen hadde fagsjef for forsikring direkte opplæring av rådgivere i SMN. Utfordringen for SMN i dette tilfellet var at «knappen» for tilbud om husforsikring kom på slutten av låneprosessen. I SMN er det backoffice som slutfører søknaden, og ikke rådgiverne. Dette førte til at rådgivere praktisk talt ikke fikk mulighet til å trykke på knappen som generer tilbud om forsikring til kunden. Årsaken til at dette ikke ble oppdaget var at pilotprosjektet ble gjennomført i en av de andre bankene i alliansen. Dette medførte at løsningen ikke passet til SMN da de har andre prosedyrer enn banken som gjennomførte pilotprosjektet. Selve løsningen er blitt utviklet av SpareBank 1 Forsikring og ble lansert i 2017 (Solveig H. Tobiassen, prosjektkoordinator i SMN, epost, 29.01.2018).

Prosjekt 4 – Bestilling og behandling (BoB)

Målet med denne leveransen er å gjøre bestillinger enklere og raskere. BoB er et bestillingsverktøy som blir brukt mellom kunder og kundesenter, eller kunderådgivere og kundeansvarlige. Verktøyet erstatter i all hovedsak bestillinger via e-post, og er med på å strukturere og gi en bedre oversikt over bestillinger til kundesenteret. Dette omfatter alt fra bestillinger av nye bankkontoer og bankkort, til opprettelse av nye kundeforhold. Løsningen er utviklet av interne ressurser i SMN og ble lansert i starten av 2017. Det har vært ulike meninger omkring denne leveransen og hvorvidt den har vært vellykket for SMN. Utfordringen har vært å få alle rådgiverne til å ta verktøyet i bruk (Solveig H. Tobiassen, prosjektkoordinator i SMN, epost, 15.03.2018).

Tidspunkt for prosjektenes implementering er vist i tabell 5.

Prosjekter	Implementeringstidspunkt
Prosjekt 1 (eSignering)	2014
Prosjekt 2 (Altinn)	2017
Prosjekt 3 (FiF)	2017
Prosjekt 4 (BoB)	2017

Tabell 5 – Oversikt over hvilke tidspunkt prosjektene er blitt lansert i SMN

5 Empiriske funn

I denne delen vil vi presentere funn fra studiets datamateriale. Vi har som nevnt benyttet en kvalitativ datainnsamlingsmetode med en kvantitativ del. Funnene fra den kvantitative delen er presentert i tabell 6, på slutten av dette kapitlet. For å skille mellom de ulike informantene er de blitt kodet i henhold til tabell 3. Gjennom dataanalysen har vi identifisert ni hovedtema som videre vil bli adressert individuelt i dette kapitlet. Disse temaene er som følger:

- Kommunikasjon
- Kompetanse og opplæring
- Involvering i endringsprosesser
- Tidligere erfaring med endringer
- Hyppige og overlappende endringer
- Anvendelse
- Uferdig teknologi
- Reduksjon av årsverk
- Interaksjon med kunde

5.1 Kommunikasjon

Fra tabell 6 kan man se at mangel på eller dårlig kommunikasjon blir sett på som den største årsaken til at det oppstår endringsmotstand blant informantene. Begge banksjefene legger vekt på viktigheten av kommunikasjon og at rådgiverne til enhver tid har den informasjonen de trenger slik at de vet hva som skal gjøres. Informant L₂ nevner «hvorfor budskapet» flere ganger og uttaler at dette er ekstremt viktig. Dette budskapet innebærer informasjon om hvorfor rådgiverne skal ta i bruk nye digitale verktøy, hvordan det vil påvirke deres arbeidshverdag og hvordan det vil påvirke kundene deres.

«Vi bruker mye tid på “hvorfor”. At alle skjønner hvorfor vi gjør det og at vi ikke bare sier “nå kommer det en endring, sånn er den, ta den i bruk”. De må forstå hvorfor og hva gevinsten er i bakkant. Så “hvorfor” budskapet er ekstremt viktig (...). Hvis jeg sliter med at jeg ikke får folk til å ta det i bruk, så må jeg egentlig gå tilbake til enten opplæringen som kommer sentralt eller til meg selv med tanke på hvordan jeg kan forsterke opplæringen eller “hvorfor” budskapet. Og det har vi også diskutert med ledere, at hvor viktig det er for at de som er fagansvarlig også bruker tid på “hvorfor” før man går på selve opplæringen.» [L₂]

Respondent R₆ uttaler at leveranser som kommer uten noe særlig informasjon lett blir prioritert vekk fordi dette fører til en tankegang om at endringen ikke er så viktig. Hvis

ingenting skjer eller hvis ingen ser nytten av verktøyet blir det fort lagt bort. Når det gjelder implementeringen av digitale verktøy viser det seg altså at graden av fokus som blir lagt på en løsning har betydning for hvordan rådgiverne forholder seg til endringene. Det er mange endringer av ulik art som rådgiverne må forholde seg til, noe som gjør at enkelte velger ut og prioriterer hvilke de skal ta til seg. Det kommer frem at rådgivere blir mindre villige til å ta i bruk en løsning dersom den ikke blir ansett som viktig.

«... og hvis det bare blir en lansering og man ikke hører noe mer så tror man kanskje at den ikke var så viktig da.» [R₆]

Ved å gjøre implementeringsperioden kortere vil det bli lettere å holde fokuset oppe og dermed reduseres muligheten for at løsningene blir lagt til side på grunn av en tro om at løsningen ikke er viktig. Dette er et tiltak to av rådgivere foreslår, da de mener at det tar for lang tid før verktøy blir tatt ordentlig i bruk. Her blir også etterlevelse trukket frem. Fire av informantene mener at man har et forbedringspotensial gjennom bedre innarbeidelse av endringer i organisasjonen.

«Vi slipper kanskje ballen litt tidlig og løper til neste ting. Vi må jo være flink til å gjøre begge deler. Vi må være flink på å implementere det vi har, samtidig som vi hele tiden løper etter nye ting.» [R₄]

Informantene R₂ og L₂ mener at rådgivernes rutiner kan være en av årsakene til at enkelte sliter med etterlevelsen av endringer. De mener at ansatte med godt innarbeidede rutiner vil ha større vanskeligheter med å ta i bruk nye endringer og legge om vanene sine.

Selv om begge banksjefene ser på kommunikasjon som en svært viktig faktor for å motvirke endringsmotstand er det delte meninger blant rådgiverne om hvorvidt kommunikasjonen og informasjonen har vært tilstrekkelig i gjennomføringen av de vellykkede prosjektene (prosjekt 1 og 2). Fire rådgiverne mente at informasjonstildelingen i prosjekt 2 (Altinn) kunne vært bedre. Det ble blant annet nevnt at man kunne gått mer i dybden, fått informasjonen flere ganger og at man burde fått mer informasjon i starten av prosjektet. Informant R₄ og R₅ uttalte blant annet at de savnet informasjon om hvordan prosessen så ut for kunden.

«Man blir også litt skeptisk fordi det bare var informasjon om at alle skulle inn og fylle ut en lånesøknad, så manglet vi informasjon om hva som skjedde med saken når den ble sendt inn, også manglet jeg informasjon om hvordan løypen så ut for kunden

og litt sånt. Så da blir man egentlig litt skeptisk og tenker på hvordan dette vil påvirke meg og kunden.» [R₄]

Respondent R₃ savnet informasjon om strategien bak endringen, hvorfor banken så på dette som viktig og hvilken kunde verdi den skulle gi. Denne informasjonen kom likevel frem senere når lederen oppdaget at det var få rådgivere som brukte verktøyet. Denne mangelen på informasjon kan også gjenspeiles i intervjuet med respondent L₁ som uttalte at det var noe usikkerhet blant enkelte rådgivere i begynnelsen av implementeringen. Informanten mente likevel at dette var en naturlig usikkerhet som følge av at leveransen aldri var blitt brukt før. Informant R₂ mente at informasjonstildelingen i prosjekt 1 (eSignering) hadde vært tilstrekkelig, mens informant R₁ var litt usikker:

«Det er mulig at jeg ikke har fulgt med, men jeg følte at jeg ikke fikk tilstrekkelig med informasjon. Men jeg skjønnte likevel med en gang hvordan det ville påvirke meg. Det er mulig at det er blitt kommunisert til meg, men hvis jeg føler at det ikke er viktig legger jeg det litt bak øret.» [R₁]

Banksjefen til disse rådgiverne hadde ikke opplevd noen usikkerhet blant rådgiverne i gjennomføringen av prosjekt 1 (eSignering), men hadde erfart dette i andre endringsprosesser og kom med prosjekt 3 (FiF) som eksempel.

Mangel på kommunikasjon er blitt identifisert som et sentralt forhold som kan føre til endringsmotstand i digitaliseringsarbeid. Kontinuerlig kommunikasjon og repetisjon av viktig informasjon blir identifisert som en måte å håndtere dette på. Informant L₂ påpeker at det er store forskjeller mellom rådgiverne og at enkelte trenger mer repetisjon og opplæring enn andre. En annen metode blir trukket frem av en rådgiver som savner fokus på suksesshistorier:

«Vi har i liten grad fokus på suksesshistorier. Det hadde jo vært kjempefint hvis det kom ut en sak to måneder etter en leveranse var blitt implementert som sier at “Celine på Os sparer masse tid og har mange fornøyde kunder ved å bruke den nye løsningen.” Det er jo markedsføring av egen løsning som ikke er helt på plass.» [R₄]

Alle rådgiverne forteller at de i liten grad får se målinger av resultatet til endringene og at dette i liten grad påvirker deres holdning til dem. Respondentene R₁, R₂, R₃, R₄ og R₅ mente likevel at de får se resultater gjennom sitt eget arbeid og gjennom kundene. Respondentene R₁, R₂, R₃, og R₆ uttaler at dette er positivt for motivasjonen deres til digitale endringer så

lenge resultatet viser at endringene er gunstige, både for dem selv, banken og kundene deres. Hvis rådgiverne opplever endringen som ugunstig kan dette være demotiverende. Selv om rådgiverne ikke gir uttrykk for at målinger er viktig for dem, påpeker en av rådgiverne at det kan være nyttig å få tildelt målinger av resultatet til andre endringer som ikke like lett kan sees gjennom eget arbeid. Respondent L₁ uttaler også at rådgivere har etterspurt målinger av resultater, men tror at dette er for at rådgivere skal kunne se hvordan de ligger an i forhold til andre, slik at man kan dra lærdom av hverandre.

5.2 Kompetanse og opplæring

Etterfulgt av mangel på eller dårlig kommunikasjon blir mangel på opplæring og kompetanse sett på som den nest største årsaken til at det oppstår endringsmotstand blant informantene (se tabell 6). En respondent uttaler:

«Dette er veldig viktig. Man må forstå prosessene og hvis det er omfattende endringer må det inn med t-skje.» [L₂]

Informant R₆ uttaler at de har mange endringer å forholde seg til, og at det dermed er den enkle og effektive opplæringen som vinner frem:

«Vi fikk en leveranse om hvordan man skulle legge inn en telefonbeskjed på mobilen, og den PowerPointen var på 27 sider. Dette ble litt mye, så det er viktig å gå inn til beinet for å finne ut hva det er rådgiverne trenger å vite, og da er kunsten å gjøre det enkelt.» [R₆]

Når det gjelder prosjekt 2 (Altinn) uttaler respondent R₃ at implementeringen var for dårlig og at opplæring og tiltak ikke var særlig tilstede, men at det ble et større fokus på dette senere i endringsprosessen. Dette førte til at det tok veldig lang tid før rådgiverne begynte å bruke løsningen. Den manglende opplæringen kommer også til syne gjennom respondent R₄ som påpekte at man måtte prøve seg frem for å finne ut av ting man var usikker på. For de vellykkede prosjektene (prosjekt 1 og 2) syns likevel alle, utenom respondent R₄ at de hadde tilstrekkelig med kompetanse for å bruke verktøyet. For de mindre vellykkede prosjektene (prosjekt 3 og 4) kom det frem at fem av seks rådgivere på et eller annet tidspunkt hadde vært usikker på hva de skulle gjøre, og en informant var også usikker på når prosjekt 3 (FiF) skulle brukes.

«Prosjekt 1 gikk kjempefint, men tar man prosjekt 3 og 4 syns jeg det gikk litt fort i svingene. Det påvirker meg litt negativt at ting ikke er enkelt, men det går jo fint til slutt.» [R₂]

«Prosjekt 3 var mye frem og tilbake. Jeg var usikker på hva jeg skulle gjøre og når jeg skulle gjøre det.» [R₅]

For å redusere den negative holdningen som kan oppstå i forbindelse med usikkerhet knyttet til hvordan verktøy fungerer foreslår respondent L₁ at man gjør noen av rådgiverne om til ambassadører for endringsprosjekter. Ved å lære opp personer som er endringsvillige til å kunne prosessene inn og ut, kan disse fungere som informasjonskilder for de andre rådgiverne. Et annet trekk ved denne taktikken er at ambassadørene trolig vil bli positive til endringen, og dermed spre dette videre til sine medarbeidere. Begge banksjefene gir uttrykk for at rådgiveres holdninger til endringer lett smitter over på andre.

«Det er jo ofte slik at hvis en bjellesau finner ut at dette var smart, så følger ofte de andre etter.» [L₂]

5.3 Involvering i endringsprosesser

Fra tabell 6 kan man se at påvirkning i beslutningsprosesser blir rangert relativt lavt blant informantene. Med hensyn til prosjekt 1 (eSignering) fortalte informant L₂ at rådgiverne var lite involvert i arbeidet bak endringen og viser til at man i digitaliseringsarbeid må ha tillit til utviklerne av verktøyene. Viktigheten av tillit til utviklerne blir også poengtert av respondent R₁. Det er mest i form av innspill og forbedringsforslag i etterkant av digitale implementeringer at rådgiverne får være med å påvirke endringer.

«For eSignering var ikke mine ansatte involvert noe særlig fordi vi må ha en tillit til at slike smarte løsninger vil IT-miljøet finne ut av (...). Etter implementeringen av eSigneringen har de hatt mulighet til å komme med innspill.» [L₂]

Informantene R₁, R₃ og R₆ mener at det ikke alltid er hensiktsmessig å involvere alle i de digitale endringene. Det er kompetanse, faglighet og tidsbruk som blir dratt frem i begrunnelsen av hvorfor involvering ikke alltid er gunstig.

«Deltakelse kan jo også bli sett på som en ulempe (...). Vi er jo en stor uhomogen gruppe av rådgivere og det blir ukvalifiserte vurderinger hvis alle skal komme med

sine synspunkt (...). Det gjør ikke endringen noe lettere at vi må gjennom en lang demokratisk prosess for at vi skal finne ut av dette sammen.» [R₁]

Når det gjelder tilbakemeldinger mener informantene R₃, L₁ og L₂ at deres avdeling har en god kultur for å komme med tilbakemeldinger og at dette kan være med å skape økt oppslutning for endringene ettersom plager og mangler ved løsningene blir forbedret. Det kommer likevel frem et forhold som ikke er med å skape en positiv holdning til endringene når innspill blir gitt:

«Man blir jo positiv til ting man får være med å påvirke selv. (...) FiF er et eksempel på et prosjekt hvor man ikke blir mer positiv til endringen ved å komme med forbedringsforslag, fordi det ikke blir gjort noen forbedringer umiddelbart uansett.» [R₃]

Til tross for at involvering i digitale endringer i denne sammenheng ofte blir sett på som unødvendig, kommer det likevel frem et forhold som belyser hvordan deltakelse i endringsarbeidet kan skape vilje til å bruke de digitale verktøyene. Blant de seks rådgiverne som ble intervjuet viste alle bortsett fra informant R₃ negativitet mot prosjekt 4 (BoB). Denne negativiteten kom blant annet av at rådgiverne opplevde verktøyet som tidkrevende. Løsningen (prosjekt 4) er skapt i samarbeid med rådgivere, og informantene som hadde vært med i utarbeidelsen av den uttrykte større positivitet og engasjement omkring løsningen sammenlignet med de resterende rådgiverne.

«Jeg har jo vært med å utvikle løsningen, så jeg er kjempefornøyd med den. Når du har fått vært med på utviklingen sitter du på en helt annen kunnskap om det. Du vet for eksempel hvordan du løser utfordringer, du vet hvordan du skal jobbe deg rundt svakheter og du vet hvordan ting fungerer - du vet hva som går og hva som ikke går. Det gjør jo at du kan bruke det på helt andre måter enn de som har vært med på et møte på en halvtime og fått en demonstrasjon.» [R₃]

For å skape motivasjon omkring endringer ønsker banksjefene å involvere rådgiverne. De legger vekt på at deltakelse i utviklingen av digitale løsninger fører til økt eierskap og motivasjon, noe som også blir understøttet av tre rådgivere. I sammenheng med prosjekt 2 (Altinn) fortalte informant L₁ at det ble benyttet en problemløsningscase. Banksjefen så at den nye leveransen ville løse et problem rådgiverne hadde i forbindelse med innhenting av

dokumentasjon fra kunder. Ved at banksjefen tok opp dette problemet og lot rådgiverne være med å forklare det, i tillegg til at de sammen fant ut at den nye leveransen (prosjekt 2) faktisk løste problemet, var dette med på å skape et eierskap til endringen. Informant L₁ mener at dette også er med på å vise rådgiverne nytteverdien som ligger i den digitale løsningen, noe som igjen fører til en bedre implementeringsprosess ved at rådgiverne blir motivert til å ta leveransen i bruk.

5.4 Tidligere erfaringer med endringer

Når det gjelder rådgivernes tidligere erfaring med digitale endringer og hvordan dette påvirker deres holdning til fremtidige endringer er meningene delt. Fem av informantene, inkludert banksjefene mener at dette vil ha en betydning ved at endringsprosesser som oppleves negativt lett kan føre til negative holdninger for fremtidige endringer, og at positive opplevelser på sin side kan føre til positive holdninger for fremtidige endringer.

«Vi drar med oss en tanke fra alle endringsprosesser om at “det har vi prøvd før” eller “sist vi prøvde dette så fungerte det ikke”, og det vil jo påvirke holdningene til endringer, og dette er jo en viktig del av arbeidet i en bedrift – det å skape motivasjon til endring og ta bort slike negative tanker. Men jeg tror denne tanken om at “vi har prøvd å endre før og det har ikke fungert” er den som sitter dypest for de aller fleste rådgiverne.» [L₁]

De tre resterende informantene mener at rådgivernes tidligere erfaringer med endringer i liten eller ingen grad vil ha betydning for deres holdning til nye endringer.

«Jeg sammenligner den jobben jeg gjør før endringen og den jobben jeg gjør etter endringen, så får hver endring stå for seg selv. Det er både gode og dårlige endringer.» [R₁]

5.5 Hyppige og overlappende endringer

Fra intervjuene kommer det frem at de ansatte går gjennom mange digitale endringer i sitt arbeid og at de opplever overlappende endringer, men at dette skjer i noe mindre grad. Alle informantene viser forståelse for at de må gjennom disse endringene og sier at de er generelt positivt innstilt til digitale endringer. Dette kan gjenspeiles gjennom endringskulturen til SMN som det er blitt jobbet mye med de siste årene, ifølge informant L₂. Alle rådgiverne mener at de har en relativt god endringskultur i avdelingen sin og fem av seks rådgivere mener at de

selv er flinke til å ta i bruk nye digitale verktøy. Det er ingen rådgivere som gir uttrykk for at den høye graden av endring direkte fører til endringsmotstand, noe som også understøttes av banksjefene. Det kommer likevel frem gjennom informant R₄ at overlappende endringer kan være stressende ved at man ikke får satt seg tilstrekkelig inn i en endring før en ny kommer. Informant R₆ påpeker også at det er mye å forholde seg til som rådgiver i bank og at dette ofte kan føre til at man må gjøre prioriteringer når det blir mange endringer.

«Man prøver jo å overleve da, ved å ta imot endringene som kommer, og ettersom det er så mange av ulike art, både for kunder, faglig og digitalt, så må man jo da velge ut noen etter hva man prioriterer.» [R₆]

5.6 Anvendelse

I denne delen vil vi presentere forhold knyttet til bruken av digitale verktøy og hvordan dette virker inn på rådgivernes holdninger ovenfor de digitale leveransene. Fra intervjuene kommer det frem at brukervennlighet, hvor lang tid det går mellom hver gang man bruker en løsning og hvor godt en løsning passer inn i arbeidsprosessene, påvirker hvorvidt rådgiverne tar til seg de digitale verktøyene.

Respondentene L₂, R₁, R₂, R₃, R₅ og R₆ trekker frem brukervennlighet når de forteller om hva de tror kan føre til endringsmotstand i digitaliseringsarbeid. Her blir det fremhevet at ting ikke blir gjort enkelt nok. Rådgiverne i SMN har mange prosesser de må forholde seg til, noe som resulterer i at det ofte er de enkle og effektive løsningene som vinner frem. Dette understøttes av informant L₂ som uttaler at verktøyene må være effektive for rådgiverne og kundene deres for at de skal forstå gevinsten av digitaliseringen. Det er prosjekt 3 og 4 (de mindre vellykkede prosjektene) som blir trukket frem når rådgiverne adresserer den negative påvirkningen lav brukervennlighet har for om de tar til seg digitale verktøy. I forbindelse med informantens ytringer om hvordan lav brukervennlighet reduserte sjansene for å integrere de digitale verktøyene i arbeidshverdagen deres, kom det frem et forhold som var med på å forsterke denne negativiteten. Dersom tidsintervallet mellom hver gang et digitalt verktøy ble benyttet var så stor at man glemte hvordan det fungerte, kunne dette føre til en motvilje til å bruke verktøyene. Dette ble poengtert av informantene R₂, R₆.

«Et viktig poeng her er at vi gjør ikke ting enkelt nok da. Det blir av og til noen prosesser som skal gjøres hvor det er mange feilkilder som gjør det lett å gjøre feil, og hvis du ikke gjør det så ofte blir det litt komplisert ved at man aldri får det helt inn i fingrene.» [R₆]

Siden alle digitale løsninger ikke vil være like aktuelle for alle rådgivere, ut ifra hva de har som fokusområde i sitt arbeid, kan dette føre til at enkelte verktøy sjeldent blir brukt. To av informanter mente også at det er et problem at utviklerne, de som lager løsningene, ikke alltid vet hvordan det ser ut for kunden og hvordan kunden tar løsningen i bruk. At digitaliseringen er enkel og lett forståelig for kunden er noe rådgiverne er svært opptatt av. Det kommer også frem at det ikke alltid er tilfelle at digitaliseringen gjør ting enklere for rådgiverne. Prosjekt 3 (FiF) og 4 (BoB) er et eksempel på løsninger som skapte dobbeltarbeid for rådgiverne og som få så verdien av. Hvis et nytt verktøy var mer tidkrevende å benytte fremfor den gamle arbeidsmetoden påpekte flere informanter at dette førte til at verktøyet ikke ble brukt, eller at det ble brukt i liten grad. Respondentene R₁, R₂, R₅ og R₆ ga uttrykk for at de ikke så arbeidsbesparelsen i prosjekt 3 (FiF), og presiserte at det gikk raskere å gjennomføre arbeidet manuelt fremfor å bruke den digitale løsningen.

«Ting går raskere manuelt enn å fylle ut FiF-en, og jeg er sikker på at det er knall flinke folk i banken som fortsatt kjører det manuelt fordi det går fortere.» [R₂]

Et annet forhold som blir tatt opp blant informantene er hvordan de digitale verktøyene passer til rådgivernes arbeidsprosesser. Dette kan i noen tilfeller føre til utfordringer da SMN er en allianse-bank. Når et nytt verktøy blir utviklet blir det ofte gjennomført et pilotprosjekt, men ikke nødvendigvis i SMN. Siden alle bankene i alliansen ikke har de samme arbeidsprosessene på tvers kan dette føre til at verktøy fungerer godt i noen banker, og dårlig i andre. Fra informantene L₂, R₁ og R₂ kommer det frem at prosjekt 3 (FiF) er et eksempel på et slikt verktøy. Siden prosjekt 3 ikke passet med arbeidsprosessen gikk dette utover brukervennligheten til verktøyet og medførte at det ble mer tidkrevende å benytte. Dette har resultert i at de fleste rådgiverne i liten grad benytter seg av verktøyet. En informant trekker også frem prosjekt 4 (BoB) som en dårlig løsning, og begrunner dette med at arbeidsoppgavene løsningen skulle effektivisere for rådgiverne bare ble forskjøvet over på andre ansatte som satt på backoffice.

5.7 Uferdig teknologi

I denne delen vil vi presentere datamaterialet som omhandler informantenes oppfatninger av digitale verktøy som ikke fungerer optimalt, og hvilken rolle dette har for rådgivernes bruk av verktøyene. Årsaken til at digitale verktøy ikke fungerer optimalt kommer hovedsakelig av at de ikke er teknisk ferdigstilt eller at de har tekniske mangler.

Respondent L₂ forteller at det trolig er den første opplevelsen med endringen som påvirker om rådgiverne blir motvillig til å ta i bruk et nytt verktøy eller ikke. Dette understøttes også av en rådgiver som uttaler:

«Vi tester gjerne ting en gang og hvis det ikke fungerer slik som det skal eller slik som vi ble lovet, så lar vi det ligge (...). Vi blir negativt innstilt hvis ting ikke fungerer som det skal, og så smitter det veldig over på andre som ikke har fått tid til å gjøre opp sin mening om systemet.» [R₃]

Blir man utsatt for mange teknisk dårlige løsninger kan dette også føre til at man blir negativt innstilt til fremtidige endringer.

«Hvis man får veldig mange løsninger som ikke er ferdigutviklet, og som man plages med, da tror jeg man får en negativ holdning til nye løsninger.» [R₄]

Selv om noen informanter legger digitale verktøy som ikke er teknisk ferdigstilt til side etter at de er blitt testet ut, kommer det også frem at enkelte avventer med selve testingen.

Informantene R₅ og R₂ påpeker at de selv avventer med å ta i bruk nye digitale verktøy til andre kollegaer har testet dem ut. Dette understøttes av informantene L₂ og R₃ som ikke uttaler at de selv gjør det, men at de opplever det blant andre. På denne måten kan andre få bry seg med ting som ikke fungerer som det skal og ta seg av «barnesykdommene».

«Mange av de som har jobbet lenge venter ofte litt med å ta i bruk løsninger fordi de tenker at andre kan ta seg av barnesykdommene.» [L₂]

Informant L₂ tror at rådgivere bruker lengre tid på å ta i bruk løsninger som ikke fungerer optimalt fordi forventningsnivået deres ofte ligger høyere enn hva SMN klarer å levere. Videre mener informanten at dette kan gå negativt utover motivasjonen til å bruke de nye verktøyene. Informant R₂ bekrefter dette og påpeker at det er motiverende når verktøy fungerer som de skal fra første stund, og at løsninger som er uferdige lett kan føre til motstand. Videre uttaler informanten:

«Det er en panikk for å starte opp med nye ting, så hvis ting ikke fungerer til å begynne med venter man gjerne på at andre tar det i bruk og finner ut av problemene. Og et annet poeng, hvorfor skal man lansere noe som ikke er klart?» [R₂]

Informant L₂ mener at problemet som omhandler rådgivernes høye forventninger til digitale verktøy kan unngås ved å redusere deres forventninger før implementeringen. Dette er en løsning som kan knyttes til kommunikasjonsdelen presentert i kapittel 5.1. Ved å poengtere at et digitalt verktøy ikke er helt ferdigutviklet ovenfor rådgiverne, og at det gjerne er en beta-utgave de skal være med å forbedre, kan dette redusere den negative opplevelsen rådgivere får når teknologien ikke fungerer som tiltenkt. Dette understøttes også av en rådgiver:

«Er man innstilt på at det er en beta-utgave som vi skal være med å teste går det jo fint at den ikke fungerer optimalt fordi man har en forventning om at man skal være med å videreutvikle denne teknologien.» [R₄]

En av årsakene til at verktøy ikke er ferdigstilt kommer av at SMN må raskt ut på markedet med dem. Dette kommer til uttrykk blant en av banksjefene:

«Noen endringer vil vi jo være raskt ute med på grunn av konkurrentene. For eksempel aksjesparekonto som ble lansert i høst. Og da er det jo ikke bestandig slik at systemene er klare, men rådgiverne er nødt til å gå ut i markedet med det. Så noen ganger er det markedet som styrer hvilke løsninger vi må ut med selv om teknologien ikke er på plass.» [L₂]

Siden alle systemer ikke fungerer optimalt fra start er SMN avhengig av at de får tilbakemeldinger fra rådgiverne slik at de kan forbedre dem. Dette kommer frem gjennom informant L₂ som forklarer at rådgivere på denne måten fungerer som et verktøy for kontinuerlig forbedring.

5.8 Reduksjon av årsverk

Et sentralt kjennetegn ved digitalisering er effektivitet. Ettersom flere arbeidsoppgaver stadig blir forenklet vil dette redusere tiden som blir brukt på å gjennomføre disse arbeidsoppgavene. I dette delkapittelet vil vi se på hvilke konsekvenser dette kan ha for rådgivernes arbeidssituasjon.

Selv om effektive løsninger vanligvis blir forbundet med noe positivt ser vi at tidsbesparelsen som kommer av digitaliserte arbeidsoppgaver kan ha negative sider ved seg. For bankrådgivere betyr digitalisering blant annet at kunder gjør mer og mer selv. Ettersom denne trenden fortsetter kan dette resultere i færre årsverk.

«Vi er jo glad i digitalisering, men samtidig kan man si at bank er et yrke som ligger langt fremme i digitaliseringen, og ettersom man fortsetter dette kjøret vil jo arbeidsplassene forsvinne (...). Det er klart at når du hører på BI som forteller hvilke fem yrker du bør skygge unna i årene fremover, og med bankrådgiver som nummer en ser man hvordan digitaliseringen får kundene til å gjøre mer og mer selv.» [R₂]

Det er en frykt for å miste jobben blant rådgivere ettersom digitaliseringen fører til færre årsverk. Dette bekreftes av informantene R₁ R₄ og L₂.

«Det er jo åpenbart at i en fremtidig digital hverdag så er vi kanskje for mange. Det er ikke tvil om det. Så det er en frykt for å miste jobben, men jeg tror ikke løsningen er å ikke endre.» [R₁]

Selv om det kommer frem bekymringer for tap av arbeidsplasser viser informant R₃ til at det alltid vil være behov for ansatte.

«Man ser at uansett hvor mye man effektiviserer så er det fortsatt behov for folk, og vi får til bedre resultater ved å heller ha fokus på andre ting enn rutineoppgaver.» [R₃]

5.9 Interaksjon med kunde

I dette delkapittelet vil vi presentere funn som er relatert til interaksjonen rådgiverne har med kundene sine og hvordan digitale endringer påvirker denne interaksjonen.

Digitalisering påvirker hvordan mennesker samhandler med hverandre. Ettersom arbeidsoppgaver og prosesser blir mer og mer digitale vil det gå på bekostning av den fysiske kontakten rådgiverne har med kundene sine. Til tross for at det er negative sider ved tap av fysisk kontakt er det også positive forhold som kommer til syne. Det som avgjør om rådgiverne ser på tapet av den fysiske kontakten som positivt eller negativt bestemmes av hvor mye kontakt de opprinnelig hadde med kundene sine. Har man kunder med for mye personlig kontakt ser informant R₁ positivt på at digitaliserte prosesser tar bort noe av denne kontakten. Hovedproblemet oppstår når rådgiverne har kunder de i utgangspunktet har lite kontakt med. Den lave graden av kontakt kan føre til at rådgivere velger å ikke benytte seg av digitale verktøy slik at de kan opprettholde den fysiske kontakten.

Et problem med å miste den fysiske kontakten med kunden er potensialet for at rådgiverne går glipp av et salg. Ved spørsmål om hva det første rådgiverne tenkte på når de ble informert om prosjekt 1 (eSignering) la informant R₂ spesielt vekt på dette:

«Nå mister jeg kontakten med kunden, salgsmessig. Det var det første jeg tenkte. Nå har man ikke kunden i stolen lenger, og dette syntes jeg var negativt (...). Det er så mye å gjøre mellom saker at du kan gå glipp av mulige salg.» [R₂]

En ulempe med prosjekt 1 (eSignering) salgsmessig var at det ble vanskeligere å foreta videresalg etter at et lån var blitt godkjent og signert elektronisk av kunde. Informant R₂ presenterte et eksempel der en kunde signerte et lån elektronisk. Dette førte til at informanten så på det som tungvint å selge inn livsforsikring etterpå:

«Det er tungvint å kalle dem inn bare for å snakke om livsforsikring, det er lettere når man har dem i stolen og kan se dem inn i øynene. Jeg sendte jo mail til dem (...), men man vil jo ha nei-et foran seg, fordi da kan man bli helt sikker på om valget deres er riktig i den aktuelle situasjonen.» [R₂]

Et annet forhold som blir tatt opp i forhold til den fysiske kontakten mellom rådgiver og kunde er det å avdekke kundebehov. Det viser seg å være en frykt blant rådgiverne for at de ikke klarer å avdekke hele behovet til kunden når flere og flere prosesser blir digitale. Informant L₂ tar opp dette og problematiserer at hvis det blir mange e-løsninger som gjør at kunden ikke ser behovet for å komme inn til samtale kan det hende at det er noen kundebehov som ikke blir avdekt. Informant R₂ trekker også frem at man går glipp av god og komplett rådgiving når man mister den personlige kundekontakten.

Informant L₂ forteller at rådgiverne synes det er negativt å miste den fysiske kontakten med kunden, men legger vekt på at man må finne andre måter å komme i dialog med kundene på. Ved å endre fokuset fra å snakke om lån til å konsentrere seg om andre forhold som er viktige for kunden, slik som fremtidsdrømmer, sparing til pensjon, sikring av familien, død og uførhet, kan man opprettholde den fysiske kontakten i de tilfellene det behøves. Dette er områder som rådgiverne ikke har hatt mulighet til å fokusere på tidligere, men som de nå kan konsentrere seg om da digitaliseringen frigjør arbeidstid ved å ta seg av manuelle prosesser.

5.10 Oppsummering av de empiriske funnene

Til tross for at vi har gjennomført en kvalitativ studie, har vi også benyttet oss av noen kvantitative teknikker. I denne delen vil vi først gi en fremstilling av de mest sentrale resultatene fra den kvantitative delen, etterfulgt av de viktigste funnene fra den kvalitative datainnsamlingen.

5.10.1 Kvantitative funn

I den kvantitative delen av datamaterialet ble alle informantene bedt om å rangere fem ulike faktorer opp mot hverandre ut i fra hva de mente var den største årsaken til at det oppstod motstand i digitale endringsprosesser. Resultatet fra dette er vist i tabell 6 hvor 1 blir sett på som største årsak til motstand, mens 5 blir sett som minste årsak blant de presenterte faktorene.

RANGERING	ÅRSAK
1	Mangel på eller dårlig kommunikasjon
2	Mangel på kompetanse eller opplæring
3	Mangel på god endringskultur
4	Manglende påvirkning i beslutningsprosesser
5	Høy hyppighet av endringer

Tabell 6 – Oversikt over informantenes rangering av årsaker til endringsmotstand

Fra tabellen ser man at mangel på eller dårlig kommunikasjon blir sett på som den største årsaken til at det oppstår motstand i digitale endringsprosesser. Deretter kommer mangel på kompetanse eller opplæring, etterfulgt av mangel på god endringskultur. Nederst på listen kommer høy hyppighet av endringer. Rangeringen kan til en viss grad gjenspeiles i den kvalitative datainnsamlingen hvor de aller fleste informantene trakk frem kommunikasjon som svært viktig i endringsprosesser. I tillegg ble opplæring nevnt som en sentral del i forbindelse med endringsmotstand der enkelthet og effektivitet ble vektlagt. Når det gjelder påvirkning i beslutningsprosesser ble dette sett på som mindre viktig, og noen mente også at dette kunne være negativt. Ingen identifiserte den høye graden av endringer som en direkte årsak til motstand.

Siden informantene har trukket frem andre forhold som kan være kilder til motstand i digitale endringer, som ikke er tatt med i de kvantitative spørsmålene, er det mulig at informantene ser på noen av disse forholdene som større kilder til motstand enn for eksempel mangel på eller dårlig kommunikasjon. Tabell 6 vil dermed ikke være fullkommen og det er mulig at rangeringen hadde sett annerledes ut hvis vi hadde tatt med forhold som anvendelse, uferdig teknologi og interaksjon med kunde.

5.10.2 Kvalitative funn

I dette delkapittelet vil vi først oppsummere empiri relatert til forskningsspørsmål 1, «Hvordan og hvorfor oppstår endringsmotstand blant ansatte i digitale endringsprosesser», etterfulgt av empiri relatert til forskningsspørsmål 2, «Hvordan kan ledere forebygge og håndtere denne motstanden slik at organisasjonen når målet med digitaliseringen?».

Oppsummering av hovedmomenter knyttet til FS 1:

- Mangel på målrettet og kontinuerlig kommunikasjon kan forårsake endringsmotstand blant rådgiverne.
- Manglende kompetanse og opplæring kan fremprovosere endringsmotstand blant rådgiverne. Motstand kan også oppstå i tilfeller der opplæringen er komplisert, ineffektiv eller når den kommer for sent i implementeringsfasen.
- Digitale løsninger som ikke passer til rådgivernes arbeidsprosesser og som har lav brukervennlighet fører til endringsmotstand blant rådgiverne.
- Digitale løsninger som ikke er teknisk ferdigstilt fører til endringsmotstand blant rådgiverne.
- Ansatte avventer med å ta i bruk digitale løsninger til de får en bekreftelse fra kollegaer på at de fungerer.
- Negative erfaringer med digitale endringsprosesser fører til at rådgiverne får en negativ holdning til fremtidige endringer og redusert endringsvilje.
- ¼ av informantene mener at økt bruk av digitale verktøy kan føre til at man går glipp av salg og at man ikke klarer å avdekke alle kundebehovene.

Oppsummering av hovedmomenter knyttet til FS 2:

- For å forebygge og håndtere endringsmotstand bør ledere forklare hvorfor endringer igangsettes og hvilke konsekvenser endringene vil ha for rådgiverne og kundene deres.
- For å forebygge endringsmotstand kan implementeringsperioden til digitale endringer gjøres kortere slik at fokuset lettere blir opprettholdt.
- For å forebygge og håndtere endringsmotstand kan SMN markedsføre egne digitale verktøy.
- For å forebygge og håndtere endringsmotstand kan endringsambassadører benyttes som informasjonskilder.
- For å forebygge og håndtere endringsmotstand kan problemløsningscaser benyttes for å gi rådgiverne et eierskap til digitale endringer, og tydeliggjøre «hvorfor» budskapet.
- For å forebygge endringsmotstand kan ledere senke forventningsnivået rådgivere har til digitale løsninger før implementering.
- For å forebygge og håndtere endringsmotstand kan rådgivere endre kundefokus for å opprettholde personlig kundekontakt.

6 Diskusjon

For å belyse problemstillingen og forskningsspørsmålene, vil vi i dette kapittelet diskutere empirien presentert i kapittel 5 opp mot oppgavens teorigrunnlag. Den første delen av diskusjonen vil omhandle FS 1, og den andre delen tar for seg FS 2.

6.1 Årsaker til motstand

I denne delen av diskusjonen vil vi ta for oss FS 1: Hvordan og hvorfor oppstår endringsmotstand blant ansatte i digitale endringsprosesser? Teorien som blir brukt i denne diskusjonen er hentet fra kapittel 2.1 og 2.2.

6.1.1 Kommunikasjon

Fra den kvantitative delen av empirien, presentert i tabell 6, ser vi at mangel på eller dårlig kommunikasjon blir sett på som den største årsaken til at det oppstår endringsmotstand i digitale endringer. Kommunikasjonens betydning i endringsprosesser kommer også frem gjennom den kvalitative delen av datainnsamlingen der målrettet kommunikasjon som inneholder budskap om hvorfor endringen skal skje, den bakenforliggende strategien, dens nytteverdi og hvordan det vil påvirke rådgiverne og deres kunder blir vektlagt. Fraværet av denne kommunikasjonen fører til en usikkerhet blant rådgivere, noe som videre kan føre til endringsmotstand i lyset av teorien om «frykten for det ukjente». Jacobsen (2012) beskriver frykt for det ukjente som en usikkerhet på om man klarer de nye arbeidsoppgavene, eller om man har tilstrekkelig med kompetanse til å håndtere den nye teknologien. I tillegg legger informantene vekt på repetisjon og kontinuerlig kommunikasjon, noe som ikke alltid har vært tilstrekkelig på plass etter rådgivernes mening. Kontinuerlig og målrettet repetisjon reduserer usikkerheten blant rådgiverne og gir dem en bedre forståelse av endringene.

Empirien viser at fokus og kommunikasjon i startfasen av implementeringer til tider har vært mangelfull, noe som fører til at rådgiverne får en oppfattelse av at endringene ikke er betydningsfulle. Dette resulterer i lav bruk av nye digitale verktøy. Etterlevelse blir også trukket frem som en svakhet blant rådgiverne. Vi mener at dette kan bli sett i sammenheng med fokus og kommunikasjonen, da fraværet av disse forholdene videre vil kunne føre til lav etterlevelse. Lav etterlevelse blir beskrevet som en manglende evne til å opprettholde bruken av nye verktøy. Lav etterlevelse fører til at endringen ikke bli forankret i rådgivernes arbeidshverdag, noe som videre kan øke sannsynligheten for at rådgiverne går tilbake til den

gamle arbeidsmetoden. Fra empirien ser vi at prioriteringer som følge av en hektisk arbeidshverdag og stadig nye endringer kan være en årsak til dette. En annen mulig årsak som kommer frem er innarbeidede rutiner, noe som også nevnes av Pardo del Val og Fuentes (2003). Dette gjør at ansatte har vanskeligheter med å endre vanene sine og dermed også vanskeligheter med å ta i bruk nye verktøy. Graden av innarbeidede rutiner vil være avhengig av hvor lenge de ansatte har jobbet i sin nåværende stilling, noe som gir grunn til å tro at rådgivere med lang erfaring i SMN vil vise mer motstand mot digitale endringer sammenlignet med mindre erfarne rådgivere. Dette er også noe som kommer frem i datamaterialet.

Når det gjelder synliggjøring av resultater viser teorien om kynisme at dette er et sentralt forhold i endringsarbeid og at fraværet av dette kan føre til endringsmotstand. Fra empirien ser vi derimot at synliggjøring av resultater *kun* blir sett på som positivt i de tilfellene hvor resultatene blir oppfattet som gunstige. Ugunstige resultater fører til demotivasjon blant rådgiverne, noe som blir sett på som en kilde til endringsmotstand av Pardo del Val og Fuentes (2003). Selv om rådgiverne ikke gir uttrykk for at målinger er viktig for dem, kan det være nyttig å se målinger av resultatene til endringer som ikke like lett kan sees gjennom eget arbeid. Synliggjøring av målinger vil dermed trolig variere ut ifra hvilken type endring rådgiverne gjennomgår. Dette kan bli sett i sammenheng med empirien om at behovet for kommunikasjon ikke ble sett på som viktig i de tilfellene man selv forstår hvordan endringen vil påvirke arbeidshverdagen. Ut ifra dette kan man argumentere for at kommunikasjon og synliggjøring av resultater er situasjonsbestemt.

Samlet sett ser man at kommunikasjon er et omfattende fenomen som kan påvirke ansattes holdninger til endringer på flere måter. Dårlig eller manglende kommunikasjon blir sett på som en kilde til motstand blant informantene. Målrettet og kontinuerlig kommunikasjon fra start blir sett på som en av de viktigste aspektene innen kommunikasjon i denne diskusjonsdelen. Dette kommer av at fraværet av denne type kommunikasjon har flere negative ringvirkninger, blant annet lav bruk av nye løsningene, dårlig etterlevelse og økt endringsmotstand. Avslutningsvis ser vi at oppfattelsen av ugunstige resultater fører til endringsmotstand blant rådgiverne. Dette kan knyttes til anvendelse som vil bli diskutert i kapittel 6.1.6.

6.1.2 Kompetanse og opplæring

Mangel på tekniske ferdigheter er ifølge teorien i kapittel 2.1.1 identifisert som et hinder for digitalisering. Ut i fra dette tror vi at kompetanse og opplæring vil være en sentral del ved implementeringen av digitale endringer. Dette kommer også til uttrykk i den kvantitative delen av datainnsamlingen hvor mangel på kompetanse og opplæring blir sett som den nest største årsaken til at det oppstår endringsmotstand i digitale endringer (se tabell 6).

Fra empirien ser vi at manglende kompetanse og opplæring fører til en usikkerhet i rådgivernes arbeid med digitale endringer. Det kan tenkes at dette fører til en frykt for at man ikke klarer arbeidsoppgavene sine, noe som videre frembringer endringsmotstand ifølge Jacobsen (2012). Har man en frykt for at man ikke har tilstrekkelig med kompetanse omkring et digitalt verktøy kan dette også resultere i at rådgiverne ikke bruker verktøyet. Dette blir støttet av datamaterialet hvor det kommer frem at prosjektene med mest usikkerhet (prosjekt 3 og 4) også er de prosjektene som blir benyttet minst av rådgiverne. Det er altså en sammenheng mellom høy usikkerhet og mindre vellykkede prosjekter.

Når det kommer til selve opplæringen legger flere informanter vekt på viktigheten av at dette må bli gjort på en enkel og effektiv måte. Ser man dette opp mot funnene som omhandler anvendelse i kapittel 5.6, kan det tenkes at en effektiv opplæring er viktig for rådgiverne slik at det ikke stjeler for mye tid fra andre arbeidsoppgaver.

Om man ser på funnene som omhandler kommunikasjon og opplæring opp mot hverandre kan man identifisere flere likehetstrekk. I likhet med kommunikasjon kommer det frem at også opplæring ikke alltid var tilstrekkelig tilstede i startfasen av implementeringer, men at denne ble mer synlig etterhvert. At opplæring ikke er tilstrekkelig tilstede i startfasen av digitale implementeringer kan resultere i at rådgiverne ikke får den nødvendige kompetansen og kunnskapen som kreves for å ta i bruk nye verktøy. Dette kan knyttes til manglende kapabiliteter som Pardo del Val og Fuentes (2003) ser på som en kilde til endringsmotstand.

Samlet sett ser vi at manglende kompetanse og opplæring fører til en usikkerhet som videre kan fremprovosere endringsmotstand blant rådgiverne. Motstand kan også ha sin bakgrunn i at opplæringen er komplisert, ineffektiv eller at den kommer for sent i implementeringsfasen.

6.1.3 Involvering i endringsprosesser

Teorien om kynisme viser til at pseudomedvirkning er en kilde til endringsmotstand ved at ansatte ikke får mulighet til å medvirke i endringsprosesser, noe som gjør at de ikke oppnår

eierforhold til endringen. Empirien viser derimot at flere rådgivere ser på involvering som lite hensiktsmessig og begrunner dette med manglende faglighet, kompetanse og at det resulterer i ineffektivitet. Datamaterialet viser likevel at medvirkning i endringsprosesser har vært betydelig for hvorvidt rådgivere adopterer digitale verktøy eller ikke, noe som samsvarer med teorien. Rådgiverne som var med i utviklingen av prosjekt 4 (BoB) uttrykte større positivitet omkring dette verktøyet sammenlignet med de ikke-deltakende rådgiverne. Imidlertid skulle man tro at de ikke-deltakende rådgiverne skulle vise noenlunde samme positivitet omkring verktøyet som de deltakende, da det er skapt i samarbeid med kollegaer i tilsvarende stilling. En mulig forklaring på at dette ikke er tilfelle kan ha sin bakgrunn i rådgivernes kjennskap til verktøyet. En informant som var med på utviklingen av prosjekt 4 (BoB) fremhevet dette forholdet, og fortalte at man sitter med en helt annen kunnskap om verktøyet når man har vært med i utviklingen av det. En underliggende årsak til at mange av de ikke-deltakende rådgiverne uttrykte motstand mot prosjekt 4 (BoB) kan dermed komme av at de ikke hadde inngående kjennskap til verktøyet. Her kan man trekke inn motstandskildene «frykten for det ukjente» og «ekstraarbeid» i forklaringen på hvorfor lav kjennskap til et verktøy kan resultere i endringsmotstand. Lav kjennskap kan føre til en frykt for at man ikke klarer å nyttiggjøre seg av verktøyet. I tillegg vil lite kunnskap om hvordan noe fungerer kreve ekstraarbeid for at rådgivere skal lære seg å bruke verktøyet og avlære integrerte rutiner.

Samlet sett ser vi at rådgivernes involvering i endringsarbeid kan ha både positive og negative sider ved seg. Det er funn som tyder på at lav involvering medfører lav motivasjon omkring digitale endringer, noe som resulterer i at verktøyene blir mindre brukt.

6.1.4 Tidligere erfaringer med endringer

Fra empirien presentert i kapittel 5.4 ser vi klare indikasjoner på at negative endringserfaringer fører til negative holdninger for fremtidige endringer blant rådgiverne. Dette er som forventet da teorien i kapittel 2.2.1 og 2.2.2 sier det tilsvarende. Lav motivasjon og negative holdninger til endringer blir sett på som en kilde motstand. De negative endringserfaringene kan ha sin bakgrunn fra flere forhold, blant annet anvendelse og uferdig teknologi, noe som vil bli diskutert videre i kapittel 6.1.6 og 6.1.7.

6.1.5 Hyppige og overlappende endringer

Empirien i kapittel 5.2.1 viser at ingen informanter ser på hyppige eller overlappende endringer som en direkte årsak til endringsmotstand. Dette var overraskende da teorien som

omhandler endringsfenomenene overdreven endring, endringstretthet og kynisme har sitt utgangspunkt i hyppige og overlappende endringer, og kan bli sett på som årsaker til endringsmotstand. Ut i fra dette kan det vise seg at antagelsen vår om at hyppige og overlappende endringer fører til endringsmotstand, ikke stemmer. En mulig forklaring på at endringsfenomenene ikke kommer særlig til syne i datamaterialet kan forklares med utgangspunkt i teorien presentert i kapittel 2.1.1. Her poengteres det at en felles kultur som fremmer forandring er nødvendig for å lykkes med digitalisering. SMN har arbeidet mye med deres kultur i forbindelse med digitale endringer og rådgiverne har fått en god forståelse for hvorfor endringene er nødvendig for SMN.

Selv om ingen av informantene mente at hyppige og overlappende endringer førte til endringsmotstand er det funn som tyder på at overdreven endring og endringstretthet er tilstede blant rådgiverne. Overdreven endring kjennetegnes av at en ny endring blir introdusert før den forrige er blitt fullført eller evaluert, og datamaterialet viser at dette førte til en mer stressende arbeidshverdag blant en av rådgiverne. Endringstrøtthet er oppfattelsen av for mange endringer og det kan dermed tenkes at dette endringsfenomenet er tilstede ettersom rådgiverne til tider må prioritere hvilke digitale endringer de skal vie oppmerksomhet til.

Samlet sett er forekomsten av overdreven endring og endringstretthet i liten grad kommet direkte frem fra datamaterialet, men det er likevel forhold som gir indikasjoner på at disse endringsfenomenene kan være tilstede blant rådgiverne. Med en tilstedeværelse av disse fenomenene kan dette fremprovosere endringsmotstand.

6.1.6 Anvendelse

Brukervennlighet, hvor ofte en løsning blir benyttet og hvor godt den passer til rådgiveres arbeidsprosesser kan ses på som beslektede forhold der fellesnevneren er arbeidsbesparelse. Dersom vi ser disse funnene opp mot teorien i kapittel 2.2.1 kan det tenkes at ekstraarbeid skaper endringsmotstand i denne sammenheng. Det kommer frem at rådgiverne har travle arbeidshverdager med mange endringer de må forholde seg til. Ettersom endringer normalt krever ekstra arbeidsinnsats er det grunn til å tro at rådgiverne ønsker seg så enkle løsninger som mulig for å lettere kunne forholde seg til dem, da de samtidig skal evne å forholde seg til sine hverdagslige arbeidsoppgaver. En annen mulig forklaring til hvorfor brukervennlighet er så sentralt i digitaliseringsarbeid er tap av personlige goder, noe Jacobsen (2012) ser på som en kilde til endringsmotstand. Hvis digitale verktøy ikke er brukervennlige, slik prosjekt 3 og 4 (de mindre vellykkede prosjektene) forholdsvis er beskrevet, kan dette føre til at rådgiverne

opplever en mer krevende og stressende arbeidshverdag som følge av kompliserte arbeidsprosesser. Dette kan i sin tur føre til større motstand mot å ta i bruk verktøyene. En annen kilde til endringsmotstand er integrerte rutiner, et forhold som kan være med på å forklare hvorfor brukervennlighet er så fremtredende. Det kan tenkes at en travel arbeidshverdag krever løsninger som er enkle å ta i bruk for at rådgiverne skal kunne bryte med deres etablerte rutinene.

Lav brukervennlighet kan oppleves som et større hinder til omfavning av digitaliserte løsninger dersom det går lang tid mellom hver gang de kommer til anvendelse. Dersom man ikke får benyttet et digitalt verktøy ofte nok vil man ikke bli fortrolig med det. På samme måte som for brukervennlighet vil ekstraarbeid og tap av personlige goder være mulige forklaringer på underliggende årsaker til hvorfor endringsmotstand kan oppstå ved sjelden bruk av digitale løsninger.

Vi har i det foregående sett at digitale verktøy som er arbeidsbesparende er noe rådgiverne verdsetter. Her kan man trekke inn nytteaspektet. Det må eksistere en nytte i digitaliseringen for at rådgiverne skal bli motivert til å bruke teknologien. Nyttene ved å digitalisere arbeidsprosesser omhandler i stor grad tidsbesparelser, selv om den også har andre formål som å redusere kostnader. Fra empirien ble prosjekt 4 (BoB) trukket frem som et verktøy med lav nytteverdi ved at det ikke reduserte arbeidsmengden, men forskjøv den over på andre personer. Dette kan tyde på at løsningen blir sett på som praksisfjern og at man ikke ser meningen med verktøyet. Fra teorien om kynisme blir dette sett på som en kilde til motstand.

Dersom rådgiverne ikke ser nytten i de digitale løsningene blir de mindre brukt, noe som kan forklares med faglig uenighet. Dette kommer til syne gjennom datamaterialet der rådgivere gav uttrykk for at enkelte digitale løsninger var ineffektive eller at de medførte ekstraarbeid. Rådgivere så blant annet på prosjekt 3 (FiF) som en mer tidkrevende prosess fremfor å gjøre arbeidet manuelt. Tar man utgangspunkt i at den opprinnelige arbeidsmetoden til rådgiverne er en innarbeidet rutine, vil utførelsen av den manuelle rutinen oppleves som raskere fremfor en ny digital rutine som enda ikke er innarbeidet. Til tross for at dette kan være legitime grunner for at ansatte føler at «ting går raskere» manuelt enn digitalt i prosjekt 3 (FiF), er det et annet forhold fra empirien som forsterker følelsen av ekstraarbeid. Her henviser rådgiverne til hvorvidt verktøyet passer til deres arbeidsprosesser eller ikke. Som nevnt i kapittel 2.1.2 er det flere forhold som krever endring for at organisasjoner skal lykkes med digitalisering, blant annet prosessbeskrivelser. Ut ifra dette er det grunn til å tro at verktøy som ikke passer med rådgivernes arbeidsprosesser vil møte motstand. I prosjekt 3 (FiF) ble viktige momenter i

arbeidet ut mot kunden adressert for sent, noe som skapte en ugunstig arbeidsprosess for rådgiverne. Dette tyder på at digitale verktøy som ikke passer til arbeidsprosessene skaper en dårlig arbeidsflyt, noe som kan resultere i ekstraarbeid og tap av personlige goder, som videre kan medføre endringsmotstand.

Det er tydelig at hvordan et digitalt verktøy er i bruk har betydning for hvorvidt rådgivere implementerer det i arbeidshverdagen sin. Vi har sett at brukervennlighet, hvor ofte en løsning kommer til anvendelse og hvor passende et digitalt verktøy er for rådgivernes arbeidsprosesser er forhold som kan fremprovosere endringsmotstand blant rådgiverne i SMN. Disse funnene kan knyttes opp mot et av digitaliseringens hovedformål, nemlig arbeidsbesparelse gjennom effektiviserte prosesser. Motstandskildene «ekstraarbeid» og «tap av personlige goder» blir ansett som underliggende årsaker for hvorfor funnene kan resultere i endringsmotstand.

6.1.7 Uferdig teknologi

Fra funnene presentert i kapittel 5.7 er det tydelig at uferdig teknologi medfører lavere bruk av digitale verktøy og endringsmotstand. Dette funnet er gjerne ikke så overraskende dersom man ser det opp mot Marakas og Horniks (1996) definisjon av endringsmotstand der de betrakter motstand som en måte for brukerne til å kommunisere sin misnøye med et system som innehar feil. At rådgivere reagerer med endringsmostand som følge av uferdig teknologi svekker argumentene til Kane et. al (2015) og Andersen og Sannes (2017) som spesifikt hevder at teknologien *ikke* er årsaken til at organisasjoner mislykkes med digitalisering.

Andre funn viser at rådgivere avventer med å ta i bruk digitale verktøy til andre har testet dem ut. Denne avventingen er et interessant funn og kan tolkes som en motstand da endringsmostand defineres som en treghet som forsøker å hemme endring. Det kan tenkes at årsaken til denne avventingen kommer av at rådgivere har hatt dårlige erfaringer med tidligere digitale verktøy som ikke har vært teknisk ferdigstilt. Ved å avvente med å ta i bruk nye løsninger vil rådgivere kunne få en bekreftelse fra sine kollegaer, og de vil på denne måten kunne avgjøre om verktøyet er hensiktsmessig å bruke eller ikke. Verktøy som ikke fungerer optimalt vil være tidkrevende å bruke, og rådgivere som avventer med å ta disse i bruk vil dermed få «økt» tidsbesparelse sammenlignet med de andre rådgiverne. Empirien tyder på at rådgivere som avventer med digitale løsninger hovedsakelig er de som har jobbet lenge i SMN. Ut ifra dette er det grunn til å tro at integrerte rutiner vil spille inn på rådgivernes avventing med å ta i bruk digitale løsninger. Som beskrevet av Pardo del Val og Fuentes

(2003) kan integrerte rutiner være en kilde til endringsmotstand, og rådgivere med lang arbeidserfaring i SMN vil trolig ha sterkere integrerte rutiner fremfor rådgivere med mindre erfaring. I lyset av dette kan man argumentere for at erfaring vil ha noe å si for hvorvidt rådgivere avventer med å ta i bruk nye verktøy eller ikke, noe som også understøttes av empirien.

En av årsakene til at verktøy med tekniske mangler blir implementert i SMN kommer av at banken må ta hensyn til omgivelsene. Fra teorien om digitalisering kommer det frem at organisasjoners omgivelser er i rask endring og man må derfor ta i bruk ny teknologi så raskt som mulig for å kunne utnytte potensialet til digitaliseringen. Iveren etter å ta i bruk teknologien raskt vil dermed kunne føre til at den ikke blir ferdigstilt eller skreddersydd til den aktuelle organisasjonen. Dette bekreftes i empirien og kommer av tidspress og et forhastet ønske om å nyttiggjøre seg av fordelene til digitaliseringen så raskt som mulig. De raskt skiftende omgivelsene kan også føre til endringsmotstand ved at det ikke tillater en tilstrekkelig analyse av situasjonen, som beskrevet i kapittel 2.2.1. Dette kan resultere i kynisme og praksisfjerne løsninger der rådgiverne ikke ser meningen med endringene. Man kan dermed argumentere for at forhastede løsninger som følge av digitaliseringspress er drivere for endringsmotstand blant rådgiverne.

6.1.8 Reduksjon av årsverk

Teorien presentert i kapittel 2.1.2 viser til at digitalisering skaper endringer i sysselsettingen av arbeidstakere. Det vil bli et skifte i hvilke ferdigheter som kreves for å forbli verdifull på arbeidsmarkedet. Fra datamaterialet kommer dette forholdet til synet gjennom at bankkundene gjør mer og mer elektronisk selv, noe som fører til en reduksjon av årsverk blant bankrådgivere. Dette forholdet resulterer i at enkelte rådgivere opplever en frykt for å miste arbeidsplassen sin. Om vi ser dette funnet opp mot teorien fra kapittel 2.2.1, ser vi en klar overenstemmelse med det Jacobsen (2012) kaller «frykt for det ukjente og «sosiale relasjoner». Digitalisering kan dermed bli sett på som en trussel for rådgiverne ved at det kan føre til omorganisering og tap av arbeidsplassene deres. Hvis rådgivere mister arbeidsplassen sin, kan dette føre til tap av sosiale relasjoner, noe som også kan medføre negative holdninger ovenfor digitale verktøy.

Til tross for at datamaterialet viser at rådgivere i SMN har en frykt for at arbeidsplasser vil forsvinne som følge av digitalisering, er ikke dette et forhold som er med på å skape endringsmotstand blant rådgiverne. Dette var et overraskende funn da det ikke samsvarer med

teorien presentert i kapittel 2.2.1. En årsak til dette kan ligge i at rådgiverne har en god forståelse for behovet av digitaliseringen som skjer i SMN. En annen mulig forklaring er at rådgiverne er pålagt til å ta i bruk de nye digitale verktøyet og dette blir dermed en naturlig del av arbeidshverdagen deres.

Samlet sett ser vi altså at det fremkommer en frykt blant rådgiverne i SMN for tap av arbeidsplassen som følge av digitaliseringens effektivisering, men det er derimot ingen funn som tilsier at dette er et forhold som skaper endringsmotstand i denne studien.

6.1.9 Interaksjon med kunde

Joseph og Stone (2003) argumenterer for at en vesentlig del av kundebasen innen bank- og finanstjenester alltid vil kreve en personlig interaksjon. Basert på dette har vi antatt at bankrådgivere i SMN kan være motvillig til å ta i bruk teknologi som medfører tap av sosial kontakt med kunder. På den ene siden finner vi indikasjoner som kan bekrefte denne antakelsen, men på den andre siden ser man at de digitale verktøyene forenkler arbeidshverdagen til rådgiverne så mye at det positive i mange tilfeller overgår det negative. Dersom vi ser funnene opp mot teorien kan den sosiale dimensjonen være en årsak til at digitale verktøy ikke blir benyttet.

Empirien viser at rådgivernes arbeid med å avdekke kundebehov og videresalg kan være vanskeligere å gjennomføre som følge av at man mister den personlige kundekontakten. Men er det virkelig slik at dette er de eneste forholdene som kan forklare hvorfor tap av sosial kontakt med kunder oppleves negativt? På samme måte som for kullgruvearbeiderne i England kan det være enkelte deler av ens arbeid som gir mening i det man gjør. Det kan tenkes at bankrådgivere finner mening i å hjelpe mennesker og realisere drømmene deres, og ettersom de i mindre grad får møte kunder personlig og sosialisere sammen med dem er det mulig at noe av meningsaspektet med rådgivningsarbeidet forsvinner for enkelte. Hvis vi tenker oss at en bankrådgiver er med å realisere førstegangskjøperes drøm om egen bolig vil dette kunne gi mening i ens arbeid.

Det er tydelig at digitalisering har betydning for den sosiale dimensjonen i bankrådgiveres arbeid. Vi ser her at salg og det å avdekke kundebehov kan gå på bekostning av at digitaliseringen tar bort noe av den personlige kontakten med kunden. Videre har vi sett på en annen mulig årsak til at tap av kundekontakt oppleves som negativt, men som ikke kommer frem fra empirien, nemlig tap av meningsfylt arbeid.

6.2 Forebygging og håndtering av motstand

I denne delen av diskusjonen vil vi ta for oss FS 2: hvordan kan ledere forebygge og håndtere denne motstanden slik at organisasjonen når målet med digitaliseringen? Teorien som vil bli brukt i denne diskusjonen er hentet fra kapittel 2.3.

6.2.1 Kommunikasjon

Motstand som kommer av manglende og dårlig kommunikasjon kan forebygges ved at både banksjefene og fagansvarlige forsterker «hvorfors» budskapet, også før selve opplæringen starter. Her kan man trekke paralleller til Bakers (1987) forskning hvor det kommer frem at tildeling av informasjon før en implementering reduserer ansattes usikkerhet.

Utfordringen omkring lavt fokus som ble trukket frem i kapittel 6.1.1 kan forebygges og håndteres ved å gjøre implementeringsperioden kortere. Dette tiltaket kommer frem fra empirien og er et interessant funn da vi ikke har identifisert noen teori som tyder på det samme. Opprettholdelse av høyt fokus over lengre tid er krevende, og det kan dermed være hensiktsmessig å gjøre implementeringsperioden kortere for å opprettholde fokuset og dermed tydeliggjøre viktigheten av å ta i bruk de digitale verktøyene.

For å forbedre etterlevelsen viser empirien at SMN bør ha større fokus på suksesshistorier. Dette kan gjøres gjennom intern markedsføring av SMNs digitale løsninger slik at rådgiverne lettere oppfatter verdien av dem. I tråd med teorien presentert av Meyer og Stensaker (2011) kan dette tiltaket føre til en motiverende funksjon som vi mener kan forebygge og håndtere endringsmotstand. Det er likevel verdt å merke seg at bruken av denne metoden kan føre til en redusert tillit til ledelsen dersom rådgiverne ikke kjenner seg igjen i historiene.

6.2.2 Kompetanse og opplæring

Kapittel 6.1.2 viser til at manglende kompetanse og opplæring kan føre til en usikkerhet som videre kan fremprovosere endringsmotstand blant rådgiverne. For å redusere negative holdninger som oppstår i forbindelse med utilstrekkelig opplæring, kompetanse og usikkerhet kan man gjøre enkelte rådgivere om til ambassadører for endringsprosjekter. Dette innebærer at endringsvillige rådgivere blir opplært til å bli «eksperter» på de digitale verktøyene, og kan følgelig bli informasjonskilder som andre rådgivere kan oppsøke for kompetansedeling og støtte. I tillegg vil endringsvillige ambassadører ha en positiv holdning til endringen, som videre vil kunne smitte over på andre rådgivere. Rådgiveres holdning til endringer, positiv

eller negativ, smitter lett over på andre og begge banksjefene gir uttrykk for at dette i stor grad påvirker i hvilken grad løsningene blir brukt. I tråd med Huy (2001) vil det være gunstig å benytte ansatte med uformell makt og sosial kapital ettersom disse rådgiverne vil ha en større påvirkningskraft på kollegene sine.

6.2.3 Involvering i endringsprosesser

Kapittel 5.3 tydeliggjør at det ikke er lett å involvere alle rådgivere i endringsarbeid, noe som samsvarer med forskningen til Meyer og Stensaker (2011). Fra empirien er det likevel kommet frem tiltak som kan gjøre dette arbeidet lettere. En måte å involvere er å la rådgiverne komme med tilbakemeldinger og forbedringsforslag i etterkant av implementeringen. Dette kan være med på å etablere et eierskap blant rådgiverne, men dersom denne metoden blir benyttet er det viktig at forbedringsforslagene blir tatt imot slik at rådgiverne føler de blir hørt. Dersom dette ikke skjer kan rådgiverne få en tydeliggjøring av at man ikke har noe eierskap til endringen, noe som igjen kan føre til endringsmotstand. En annen måte å skape eierskap til endringer er gjennom bruken av problemløsningscaser som beskrevet i kapittel 5.3. Dette tiltaket ble benyttet av den ene banksjefen ved implementeringen av prosjekt 2 (Altinn) og bidro til en vellykket gjennomføring av endringen. Et argument for denne suksessen kan ligge i etableringen av eierskap til endringen, men det kan også tenkes at en slik introduksjon av digitale endringer tydeliggjør «hvorfor» budskapet, noe som beskrives som essensielt for å lykkes med endringer i kapittel 6.1.1. I samsvar med teorien til Lucas (1974) kommer det frem fra datamaterialet at kjennskapet til verktøyene økes ved involvering, noe som kan redusere usikkerheten knyttet til bruken av verktøyet og gi en bedre forståelse for hvorfor det blir implementert.

6.2.4 Uferdig teknologi

Kapittel 6.1.7 diskuterer hvordan uferdig teknologi kan føre til endringsmotstand. For å forebygge dette viser empirien at man kan redusere rådgivernes forventningsnivå til de digitale verktøyene. En mulighet kan være å implementere beta-versjoner og kommunisere til rådgiverne at de skal være med på å videreutvikle teknologien. Ved å avklare rådgivernes forventningsnivå og deres rolle i endringsprosesser kan man redusere forekomsten av endringsmotstand som kommer av uferdig teknologi.

6.2.5 Interaksjon med kunde

Et av de mest unike og interessante funnene fra denne studien er at endringsmotstand kan oppstå som følge av at rådgiverne i SMN mister den personlige kontakten med kundene ettersom arbeidshverdagen deres stadig blir digitalisert.

Dersom kunden ikke skulle se behovet for å komme i samtale med en bankrådgiver ved at det blir mange elektroniske-gjør-det-selv-løsninger, kommer det frem fra empirien at rådgivere kan oppsøke kundekontakt ved å endre kundefokuset. Dette vil si at man i stedet for å konsentrere seg om det som kanskje har vært det typiske, som blant annet lån, kan man rette søkelyset mot andre forhold som er av betydning for kundene, men som det ikke har vært så mye fokus på tidligere. På denne måten kan man opprettholde den personlige kontakten med kunden slik at man kan unngå situasjoner som kan føre til endringsmotstand ved tap av sosial kontakt som vist i kapittel 6.1.9.

6.3 Oppsummering

I denne delen vil vi gi en kort oppsummering av diskusjonen knyttet til FS 1 og FS 2.

6.3.1 Årsaker til motstand

Tabell 7 viser en sammenstilling av årsaker som kan føre til endringsmotstand blant rådgivere i SMN. Tabellen tar utgangspunkt i den samme kategorisering som tabell 2 i kapittel 2.4, men da vi gjennom analysen har identifisert en ny kategori som omhandler teknologiske utfordringer har vi utvidet tabellen til å inkludere teknologiske forhold.

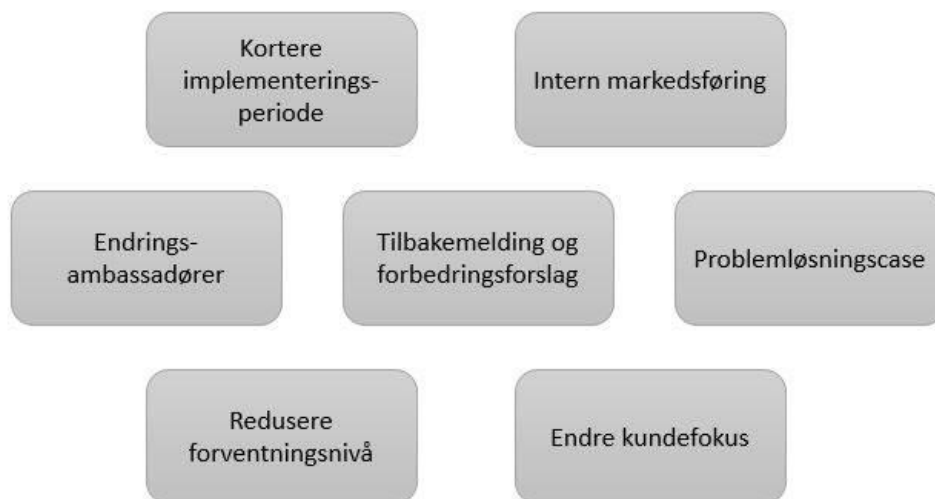
Teknologiske forhold	Strukturelle forhold	Sosiale forhold	Individuelle forhold
<ul style="list-style-type: none">• Lav brukervennlighet• Lav tilpasning til arbeidsprosesser• Uferdig teknologi• Lav arbeidsbesparelse	<ul style="list-style-type: none">• Tidrevende og ineffektiv opplæring• Sen opplæring• Sjelden bruk• Lav påvirkning i endringsprosesser• Lav nytteverdi	<ul style="list-style-type: none">• Mangel på målrettet og kontinuerlig kommunikasjon• Mangel på fokus• Mangel på etterlevelse• Tap av kundekontakt	<ul style="list-style-type: none">• Negative erfaringer med endringer• Integrerte rutiner• Ugunstige resultater

Tabell 7 – Identifiserte årsaker til endringsmotstand

6.3.2 Forebygging og håndtering av motstand

Med utgangspunkt i vår analyse av FS 2 har vi kommet frem til syv tiltak ledere kan benytte seg av for å forebygge eller håndtere endringsmotstand blant ansatte i digitale endringer. Disse er presentert i figur 5.

Fra empirien er det ikke kommet frem direkte tiltak for håndtering og forebygging av endringsmotstand som kommer av tidligere erfaring med endring, hyppige og overlappende endringer og anvendelse. Vi mener likevel at flere av de nevnte tiltakene fra kapittel 6.2 vil kunne bidra til å redusere endringsmotstand blant rådgivere i SMN, også innenfor disse forholdene. Reduksjon av forventningsnivå, rolleavklaring og bruk av endringsambassadører vil for eksempel kunne redusere opplevelsen av negative endringserfaringer og gi rådgiverne en bedre forståelse for hvorfor anvendelsen ikke alltid vil være optimal fra start.



Figur 5 – Tiltak og metoder for å forebygge og håndtere endringsmotstand

7 Konklusjon

Vi har i denne oppgaven gjennomført en analyse for å undersøke hvordan organisasjoner kan lykkes med digitalisering, sett fra et endringsperspektiv. Dette er blitt gjort ved å belyse våre to forskningsspørsmål: «Hvordan og hvorfor oppstår endringsmotstand blant ansatte i digitale endringsprosesser?» og «Hvordan kan ledere forebygge og håndtere denne motstanden slik at organisasjonen når målet med digitaliseringen?»

Da forskningsspørsmålene våre er tett knyttet til hverandre har vi valgt å illustrere sammenheng mellom de identifiserte kildene til endringsmotstand (FS 1) og hvordan man kan forebygge og håndtere denne motstanden (FS 2). Dette er presentert i tabell X. Fra empirien er det ikke kommet frem tiltak som kan forebygge eller håndtere alle de identifiserte årsakene til endringsmotstand, og disse årsakene vi derfor bli ekskludert i denne fremvisningen.

Årsaker til endringsmotstand	Tiltak
Manglende fokus	Kortere implementeringsperiode
Manglende etterlevelse	Intern markedsføring
Mangel på målrettet og kontinuerlig kommunikasjon	Endringsambassadører
Tidkrevende og ineffektiv opplæring	Endringsambassadører
Lav påvirkning i endringsprosesser	Tilbakemelding og forbedringsforslag Problemløsningscase
Uferdig teknologi	Redusere forventningsnivå
Tap av kundekontakt	Endre kundefokus

Tabell 8 – Sammenheng mellom årsaker til endringsmostand og tiltak

Forskningsspørsmål 1

Temaet vi har tatt for oss er komplekst og funnene våre viser at det er en rekke forhold som er med på å skape endringsmotstand blant ansatte. Sett i sammenheng med teorien er det enkelte kilder som ikke er blitt identifisert i dette studiet. Vi ser blant annet at det eksisterer en frykt blant ansatte i henhold til det å miste jobben, men dette blir likevel ikke sett på som en kilde til endringsmotstand, noe som motsier teorien.

De identifiserte årsakene vi mener er av størst relevans i denne studien omhandler ineffektivitet. De mest sentrale årsakene til at endringsmotstand oppstår blant ansatte i digitale

endringer kommer av teknologi som ikke er ferdigstilt og forhold som skaper ineffektivitet i deres arbeidshverdag. Dette tyder på at argumentene for hvorfor digitale endringer mislykkes, presentert i teorikapittelet, ikke stemmer.

Forskningsspørsmål 2

Forskningsspørsmål 2 er en videreføring av forskningsspørsmål 1 der hensikten er å komme med tiltak som kan forebygge eller håndtere de identifiserte forholdene til endringsmotstand. Da forhold som skaper ineffektivitet i ansattes arbeidshverdag blir sett på som en sentral årsak til endringsmotstand vil forebyggende tiltak mot dette være av stor betydning. Her bør ledere jobbe med å redusere ansattes forventningsnivå til digitale verktøyet, samt avklare ansattes rolle som testpersoner i videreutviklingen av teknologien. For å forebygge og håndtere endringsmotstand som kommer av den reduserte kundekontakten kan ledere hjelpe ansatte med å endre fokuset i kundesamtalene slik at ansatte finner nye motiv til å opprettholde kundekontakten.

De to forskningsspørsmålene våre er med på å besvare problemstillingen vår og bringer oss til følgende konklusjon: for at organisasjoner skal lykkes med digitalisering må man være bevisst på hvilke forhold som forårsaker endringsmotstand slik at man kan møte disse utfordringene på en målrettet måte. Det er flere forhold som kan skape endringsmotstand i digitale endringsprosesser, men det mest fremtredende i dette studiet dreier seg om effektivitet i arbeidshverdagen, noe som vil være sterkt knyttet til løsnings teknologiske utforming. Rolleavklaring og forventningsnivå vil derfor være sentrale tiltak ledere kan dra nytte av i digitaliseringsarbeid.

7.1 Teoretiske implikasjoner

Gjennom denne studien har vi bidratt med kunnskap og innsikt innen endringsledelse. Vi har sett på hvordan organisasjoner lettere kan lykkes med digitaliseringsarbeid. Dette er blitt gjort ved å finne frem til årsaker som skaper endringsmotstand blant ansatte og hvordan denne motstanden kan forebygges og håndteres. Flere forskere viser til at det er organisasjoners strategi som hindrer organisasjoner i å lykkes med digitale endringer, men vi ser i dette studiet, at også andre forhold fungerer som hindringer. Selv om organisasjoner har en strategi på plass som fremmer digitalisering, vil forhold som skaper ineffektivitet og verktøy med teknologiske svakheter fortsatt kunne hemme den digitale transformasjon ved at det skaper endringsmotstand blant ansatte.

Funn fra studiet er motstridene i henhold til annen forskning som har undersøkt hvorfor endringsmotstand oppstår blant ansatte. Tidligere forskning viser at ansatte reagerer med motstand mot digitale verktøy fordi de er redd for å miste jobben når mer og mer blir automatisert. Vi ser derimot at ansatte har forståelse for digitaliseringen som skjer i organisasjonen, og at selv om denne trenden fører til at enkelte opplever en frykt for å miste jobben, er det ikke noe som bidrar til endringsmotstand blant ansatte. Da forståelsen for digitalisering trolig vil være avhengig av organisasjoners kultur og hvordan organisasjonene har lagt frem behovet for digitaliseringen til sine ansatte, tror vi at funnene knyttet til dette forholdet kan se annerledes ut for organisasjoner som ikke har jobbet like mye med denne formidlingen. Det er dermed mulig at en frykt for å miste jobben som følge av digitalisering vil føre til endringsmotstand i organisasjoner som ikke har en god kultur for endring og digitalisering.

7.2 Empiriske implikasjoner

I denne delen vil vi presentere empiriske implikasjoner som kan bidra til økt bruk av digitale verktøy og lavere endringsmotstand blant rådgivere i SMN.

- 1) For å forebygge og håndtere endringsmotstand blant rådgivere kan banksjefer og de fagansvarlige tydeliggjøre kommunikasjonen om hvorfor en endring blir igangsatt og hvordan den vil påvirke rådgiverne og deres kunder, før selve opplæringen begynner og i starten av implementeringen.
- 2) For å forebygge og håndtere endringsmotstand kan banksjefer innkalle rådgiverne til et seminar for å tydeliggjøre at rådgiverne vil være viktige bidrag for SMN i den forstand at de vil være kilder til videreutvikling gjennom tilbakemeldinger og forbedringsforslag i henhold til de digitale verktøyene. De vil fungere som et verktøy for kontinuerlig forbedring.
- 3) For å opprettholde fokuset og øke graden av verktøyenes benyttelse kan SMN drive intern markedsføring i ettertid av implementeringen.
- 4) For å forebygge og håndtere endringsmotstand kan banksjefene gjøre endringsvillige rådgivere om til endringsambassadører, gjerne noen med uformell makt og sosial kapital.
- 5) For å forebygge og håndtere endringsmotstand kan banksjefene benytte seg av problemløsningscaser. Dette vil tydeliggjøre behovet for nye digitale verktøy ovenfor rådgiverne.

- 6) For å forebygge og håndtere endringsmotstand kan banksjefer poengtere viktigheten av at alle endringer er forskjellige og at man må etterstrebe en positiv holdning til nye løsninger. Dette kan gjøres ved å tilstrebe en endringskultur.

7.3 Videre forskning

Vi mener at den raske fremveksten av digitalisering medfører et behov for ytterligere forskning omkring studiets tema. Fra våre litteratursøk innen digitalisering i banksektoren ser vi at de fleste artiklene dreier seg om organisatoriske utfordringer som strategi. Vi mener derfor at et fokus på individnivå kan bidra med ny kunnskap omkring hvordan organisasjoner kan lykkes med implementering av digitale endringsprosjekter. Vår studie viser at digitaliseringsprosesser er som andre endringsprosesser, i den forstand at de skaper motstand, men at faktorer som teknologi spiller en stor rolle for utbredelsen av endringsmotstand. Vi foreslår derfor at fremtidige studier på digitale endringer inkluderer teknologi som en viktig dimensjon.

Funnet som tilsier at man kan igangsette kortere implementeringsperioder er interessant da vi ikke har klart å finne noen forskning på dette. Vi mener derfor at det vil være hensiktsmessig å undersøke forhold knyttet til denne metoden nærmere og se om en kortere implementeringsperiode faktisk bidrar til at ansatte lettere tar til seg digitale verktøy ved hjelp av dette tiltaket.

Den opprinnelige tanken ved dette studiet var å se på en større digital endring i SMN som dreide seg om et nytt customer relationship management system (CRM-system). Hensikten vår var å intervjuere rådgivere før implementeringen og etter at implementeringen var gjennomført, i tillegg til bruk av observasjoner. Da implementeringen av CRM-systemet ble utsatt ble vi nødt til å endre strategi for oppgaven, og vi valgte derfor å se på mindre digitale endringer rådgivere i SMN allerede hadde gjennomgått. Da det kan være utfordrende for informanter å huske alle detaljer om en hendelse som har skjedd lengre tilbake i tid, mener vi at det vil være hensiktsmessig å gjennomføre en lignende studie, hvor man studerer en eller flere endringer som blir implementert under studiets forløp. Ved å se på en situasjon før og etter at en endring er igangsatt vil dette også kunne belyse studiets forskningsspørsmål ytterligere ved at man får sammenlignet empiri fra ulike tidspunkt.

Funnene våre vil være relevante for rådgivere i SMN, samt deres ledere, som i dette tilfellet er banksjefer. Videre mener vi at funnene vil være nyttige for andre tjenesteytende virksomheter

som for eksempel forsikringsbransjen, og det vil derfor være interessant å gjøre en tilsvarende studie innen denne bransjen for å se om det er likhetstrekk mellom funnene. Da tidsaspektet vårt har vært begrenset tror vi også at det vil være hensiktsmessig at fremtidige studier på dette området benytter flere informanter, spesielt ledere, som vi bare hadde to av i dette studiet.

8 Referanseliste

- Allen, J., Jimmieson, N. L., Bordia, P. og Irmer, B. E. 2007. Uncertainty during organizational change: Managing perceptions through communication. *Journal of change management*, 7, 187-210.
- Amundsen, O. og Kongsvik, T. 2016. *Endringskynisme : og kunsten å skape god endringspraksis*, Gyldendal akademisk.
- Andersen, E. og Sannes, R. 2017. Hva er digitalisering? *Magma*, 18-24.
- Andersson, L. M. 1996. Employee cynicism: An examination using a contract violation framework. *Human relations*, 49, 1395-1418.
- Ansoff, H. I. og McDonnell, E. J. 1990. *Implanting strategic management*, Prentice hall.
- Ashkenas, R. 2013. Change management needs to change. *Harvard Business Review*, 16.
- Baker, S. L. 1987. Managing resistance to change. *Allerton Park Institute (29th: 1987)*.
- Beaudan, E. 2006. Making change last: How to get beyond change fatigue. *Strategic Direction*, 22.
- Bernerth, J. B., Walker, H. J. og Harris, S. G. 2011. Change fatigue: Development and initial validation of a new measure. *Work & Stress*, 25, 321-337.
- Block, P. 1989. Dealing with resistance. *Managing organizational change. UK: Prentice-Hall*, 199-204.
- Bommer, W. H., Rich, G. A. og Rubin, R. S. 2005. Changing attitudes about change: Longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 733-753.
- Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C. og Callan, V. J. 2004. Uncertainty during organizational change: Types, consequences, and management strategies. *Journal of business and psychology*, 18, 507-532.
- Brynjolfsson, E. og McAfee, A. 2012. *Race against the machine: How the digital revolution is accelerating innovation, driving productivity, and irreversibly transforming employment and the economy*, Brynjolfsson and McAfee.
- Burke, W. W. 2014. *Organization change : theory and practice*, Sage.
- Cameron, E. og Green, M. 2004. Making sense of change management. *Great Britain: Kogan Page Limited*.
- Davidson, J. 2002. Overcoming resistance to change. *PUBLIC MANAGEMENT-LAWRENCE THEN WASHINGTON-*, 84, 29-32.

- Delaney, R. og D'Agostino, R. 2015. The Challenges of Integrating New Technology into an Organization.
- Diamond, M. A. 1986. Resistance to change: A psychoanalytic critique of Argyris and Schon's contributions to organization theory and intervention. *Journal of Management Studies*, 23, 543-562.
- Erwin, D. G. og Garman, A. N. 2010. Resistance to organizational change: linking research and practice. *Leadership & Organization Development Journal*, 31, 39-56.
- Falkenberg, J., Stensaker, I. G., Meyer, C. B. og Cathrin Haueng, A. 2005. When change becomes excessive. *Research in Organizational Change and Development*. Emerald Group Publishing Limited.
- Feldman, N. G. 1972. Pride in Heritage-Or Resentment? A Sociologist Analyzes Library Staff Reaction. *Wilson Library Bulletin*, 46, 436-440.
- Finans Norge. 2017. *Enklere å søke boliglån* [Online]. Available: <https://www.finansnorge.no/aktuelt/nyheter/2017/06/enklere-a-soke-boliglan/> [Accessed 24.03 2018].
- Grama, B. 2013. Cynicism in organizational change. *Cross-Cultural Management Journal*, 3, 29.
- Grønmo, S. 2004. *Samfunnsvitenskapelige metoder*, Fagbokforlaget Bergen.
- Helliwell, J. og Fowler, A. 1994. Introducing IT into a mature production related work environment: the human resource factor. *Journal of Information Technology*, 9, 39-50.
- Henriette, E., Feki, M. og Boughzala, I. 2015. The shape of digital transformation: a systematic literature review. *MCIS 2015 Proceedings*, 431-443.
- Hernæs, C. 2016. *Visste du at fremtidens finansbransje er her allerede?* [Online]. SpareBank 1. Available: <https://nyhetssenter.sparebank1.no/blog/2016/02/26/visste-du-at-fremtidens-finansbransje-er-her-allerede/> [Accessed 04.03 2018].
- Huy, Q. N. 2001. In praise of middle managers. *Harvard business review*, 79, 72-9, 160.
- Jacobsen, D. I. 2012. Organisasjonsendringer og endringsledelse (2.utg.). *Bergen: Fagbokforlaget*.
- Jaques, E. 1951. *The Changing Culture of a Factory*, London, Tavistock.
- Jimmieson, N. L., Peach, M. og White, K. M. 2008. Utilizing the theory of planned behavior to inform change management: An investigation of employee intentions to support organizational change. *The journal of applied behavioral science*, 44, 237-262.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. og Tufte, P. A. 2011. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*.

- Joseph, M. og Stone, G. 2003. An empirical evaluation of US bank customer perceptions of the impact of technology on service delivery in the banking sector. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 31, 190-202.
- Joshi, K. 1991. A model of users' perspective on change: the case of information systems technology implementation. *MIS quarterly*, 229-242.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D. og Buckley, N. 2015. Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press*, 14.
- Kaufmann, G. og Kaufmann, A. 2016. *Psykologi i organisasjon og ledelse*, Bergen, Fagbogforlaget.
- Keen, P. G. 1981. Information systems and organizational change. *Communications of the ACM*, 24, 24-33.
- Korme, C. 2017. Svaret er digital transformasjon! *Magma*, 12-13.
- Kotter, J. P. 1999. *John P. Kotter on what leaders really do*, Harvard Business Press.
- Lapointe, L. og Rivard, S. 2005. A multilevel model of resistance to information technology implementation. *MIS quarterly*, 461-491.
- Lawrence, P. R. 1969. How to deal with resistance to change. *Harvard Business Review*.
- Lewis, L. K. 1999. Disseminating information and soliciting input during planned organizational change: Implementers' targets, sources, and channels for communicating. *Management Communication Quarterly*, 13, 43-75.
- Lewis, L. K. og Seibold, D. R. 1998. Reconceptualizing organizational change implementation as a communication problem: A review of literature and research agenda. *Annals of the International Communication Association*, 21, 93-152.
- Lines, R. 2004. Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment and change goal achievement. *Journal of change management*, 4, 193-215.
- Loebbecke, C. og Picot, A. 2015. Reflections on societal and business model transformation arising from digitization and big data analytics: A research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 24, 149-157.
- Lucas, H. C. 1974. *Toward creative systems design*, Columbia University Press.
- Malinconico, S. M. 1983. Listening to the resistance. *Library Journal*, 108, 353-355.
- Marakas, G. M. og Hornik, S. 1996. Passive resistance misuse: overt support and covert recalcitrance in IS implementation. *European Journal of Information Systems*, 5, 208-219.

- Markus, M. L. 1983. Power, politics, and MIS implementation. *Communications of the ACM*, 26, 430-444.
- Matt, C., Hess, T. og Benlian, A. 2015. Digital transformation strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57, 339-343.
- Maynard, A. D. 2015. Navigating the fourth industrial revolution. *Nature nanotechnology*, 10, 1005.
- McHugh, M. 1997. The stress factor: another item for the change management agenda? *Journal of Organizational Change Management*, 10, 345-362.
- Meyer, C. og Stensaker, I. 2011. Endringskapasitet. *Fagbokforlaget, Oslo Google Scholar*.
- Meyer, C. B. og Stensaker, I. G. 2006. Developing capacity for change. *Journal of Change Management*, 6, 217-231.
- Miller, K. I. og Monge, P. R. 1985. Social information and employee anxiety about organizational change. *Human Communication Research*, 11, 365-386.
- Nanterme, P. 2016. *Digital disruption has only just begun* [Online]. World Economic Forum. Available: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/digital-disruption-has-only-just-begun/> [Accessed 03.02 2018].
- Norges regjering. 2012. *Digital agenda for Norge— IKT for vekst og verdiskaping* [Online]. Available: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld-st-23-20122013/id718084/sec1> [Accessed 03.02 2018].
- Norges regjering. 2014. *Norsk næringsliv er digitalt – men kan bli enda bedre* [Online]. Available: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/Norsk-naringsliv-er-digitalt--men-kan-bli-enda-bedre/id763792/> [Accessed 03.02 2018].
- Nyeng, F. 2004. Vitenskapsteori for økonomer. *Abstrakt forlag, Oslo*.
- Oreg, S., Michel, A. og By, R. T. 2013. *The psychology of organizational change: Viewing change from the employee's perspective*, Cambridge University Press.
- Pardo del Val, M. og Fuentes, C. M. 2003. Resistance to change: a literature review and empirical study. *Management decision*, 41, 148-155.
- Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J. og Teppola, S. 2017. Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 5, 63-77.
- Pollitt, C. og Bouckaert, G. 2004. *Public management reform: A comparative analysis*, Oxford University Press, USA.
- Porter, M. E. og Heppelmann, J. E. 2014. How smart, connected products are transforming competition. *Harvard Business Review*, 92, 64-88.

- Postholm, M. B. 2010. *Kvalitativ metode: en innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*, Universitetsforlaget.
- Rafferty, A. E. og Restubog, S. L. D. 2010. The impact of change process and context on change reactions and turnover during a merger. *Journal of Management*, 36, 1309-1338.
- Rifkin, J. 1996. *End of work*, Pacifica Radio Archives.
- Sackmann, S. A. 1997. Cultural complexity in organizations. *Thousand Oaks*.
- Sanchez, M. A. 2017. A framework to assess organizational readiness for the digital transformation. *Dimensión empresarial*, 15, 27-40.
- Sannes, R. og Andersen, E. 2017. Er norske bedrifter digitale sinker? *Magma*, 43-53.
- Schwab, K. 2016. *The fourth industrial revolution*, Geneva: Penguin Random House UK.
- Skjelvan, R. 2015. Hindre for digitalisering. *Praktisk økonomi & finans*, 31, 187-194.
- Sparebank 1 SMN. u.å.a. *Om Sparebank 1 alliansen* [Online]. [Accessed 02.03 2018].
- Sparebank 1 SMN. u.å.b. *Om banken* [Online]. Available: <https://www.sparebank1.no/nb/smn/om-oss/om-banken.html> [Accessed 02.03 2018].
- Sparebank 1 SMN. u.å.c. *Boliglån raskt og enkelt med ny digital lånesøknad* [Online]. Available: <https://nyhetssenter.sparebank1.no/blog/2017/06/03/%E2%80%8Bboliglan-raskt-enkelt-digital-lanesoknad/> [Accessed 24.03 2018].
- Stensaker, I., Meyer, C. B., Falkenberg, J. og Haueng, A. C. 2002. Excessive change: Coping mechanisms and consequences. *Organizational dynamics*, 31, 296-312.
- Stensaker, I. G. og Meyer, C. B. 2011. Change experience and employee reactions: developing capabilities for change. *Personnel Review*, 41, 106-124.
- Stolterman, E. og Fors, A. C. 2004. Information technology and the good life. *Information systems research*. Springer.
- Teknologirådet og Datatilsynet 2017. Personvern 2017 Persontilpassing og kunstig intelligens.
- Tichy, N. M. og Ulrich, D. O. 1984. SMR forum: The leadership challenge--A call for the transformational leader. *Sloan Management Review (pre-1986)*, 26, 59.
- Tjora, A. 2012. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*, Gyldendal akademisk.
- Waddell, D. og Sohal, A. S. 1998. Resistance: a constructive tool for change management. *Management decision*, 36, 543-548.
- Weinbach, R. W. 1984. Implementing change: Insights and strategies for the supervisor. *Social Work*, 29, 282-286.

- Werbel, J. D. 1983. Job change: A study of an acute job stressor. *Journal of Vocational Behavior*, 23, 242-250.
- Yin, R. K. 2014. *Case study research: Design and Methods*, Sage publications.
- Zajac, E. J., Kraatz, M. S. og Bresser, R. K. 2000. Modeling the dynamics of strategic fit: A normative approach to strategic change. *Strategic management journal*, 429-453.

9 Vedlegg

Vedlegg 1 – Godkjenning av NSD

Vedlegg 2 – Samtykkeskjema for banksjefer i SMN

Vedlegg 3 – Samtykkeskjema for rådgivere i SMN



Ekaterina Bjørnåli

7491 TRONDHEIM

Vår dato: 06.02.2018

Vår ref: 58748 / 3 / STM

Deres dato:

Deres ref:

Forenklet vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 26.01.2018.
Meldingen gjelder prosjektet:

<i>58748</i>	<i>Endringsledelse i allianser: hvilke faktorer anses som viktig for å lykkes med digitale endringsprosesser?</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>NTNU, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Ekaterina Bjørnåli</i>
<i>Student</i>	<i>Katja Heinænen</i>

Vurdering

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet med vedlegg, vurderer vi at prosjektet er omfattet av personopplysningsloven § 31. Personopplysningene som blir samlet inn er ikke sensitive, prosjektet er samtykkebasert og har lav personvernulempe. Prosjektet har derfor fått en forenklet vurdering. Du kan gå i gang med prosjektet. Du har selvstendig ansvar for å følge vilkårene under og sette deg inn i veiledningen i dette brevet.

Vilkår for vår vurdering

Vår anbefaling forutsetter at du gjennomfører prosjektet i tråd med:

- opplysningene gitt i meldeskjemaet
- krav til informert samtykke
- at du ikke innhenter [sensitive opplysninger](#)
- veiledning i dette brevet
- NTNU sine retningslinjer for datasikkerhet

Veiledning

Krav til informert samtykke

Utvalget skal få skriftlig og/eller muntlig informasjon om prosjektet og samtykke til deltakelse.

Informasjon må minst omfatte:

- at NTNU er behandlingsansvarlig institusjon for prosjektet
- daglig ansvarlig (eventuelt student og veileder) sine kontaktopplysninger
- prosjektets formål og hva opplysningene skal brukes til

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

- hvilke opplysninger som skal innhentes og hvordan opplysningene innhentes
- når prosjektet skal avsluttes og når personopplysningene skal anonymiseres/slettes

På nettsidene våre finner du mer informasjon og en veiledende mal for [informasjonsskriv](#).

Forskningsetiske retningslinjer

Sett deg inn i [forskningsetiske retningslinjer](#).

Meld fra hvis du gjør vesentlige endringer i prosjektet

Dersom prosjektet endrer seg, kan det være nødvendig å sende inn endringsmelding. På våre nettsider finner du svar på hvilke [endringer](#) du må melde, samt endringskjema.

Opplysninger om prosjektet blir lagt ut på våre nettsider og i Meldingsarkivet

Vi har lagt ut opplysninger om prosjektet på nettsidene våre. Alle våre institusjoner har også tilgang til egne prosjekter i [Meldingsarkivet](#).

Vi tar kontakt om status for behandling av personopplysninger ved prosjektslutt

Ved prosjektslutt 25.05.2018 vil vi ta kontakt for å avklare status for behandlingen av personopplysninger.

Gjelder dette ditt prosjekt?

Dersom du skal bruke databehandler

Dersom du skal bruke databehandler (ekstern transkriberingsassistent/spørreskjemaleverandør) må du inngå en databehandleravtale med vedkommende. For råd om hva databehandleravtalen bør inneholde, se [Datatilsynets veileder](#).

Hvis utvalget har taushetsplikt

Vi minner om at noen grupper (f.eks. opplærings- og helsepersonell/forvaltningsansatte) har [taushetsplikt](#). De kan derfor ikke gi deg identifiserende opplysninger om andre, med mindre de får samtykke fra den det gjelder.

Dersom du forsker på egen arbeidsplass

Vi minner om at når du [forsker på egen arbeidsplass](#) må du være bevisst din dobbeltrolle som både forsker og ansatt. Ved rekruttering er det spesielt viktig at forespørsel rettes på en slik måte at frivilligheten ved deltakelse ivaretas.

Se våre nettsider eller ta kontakt med oss dersom du har spørsmål. Vi ønsker lykke til med prosjektet!

Vennlig hilsen

Marianne Høgetveit Myhren

Siri Tenden Myklebust

Kontaktperson: Siri Tenden Myklebust tlf: 55 58 22 68 / Siri.Myklebust@nsd.no

Samtykkeskjema for banksjefer i Sparebanken 1 SMN

Vi setter pris på at du tar deg tid til å bli intervjuet i forbindelse med vår masteroppgave. Vi studerer ved NTNU Handelshøyskolen, og skriver dette semesteret vår masteroppgave om endringsmotstand i digitale endringsprosesser. Endringsmotstand er blitt identifisert som en sentral barriere for å lykkes med digitalisering. Målet med oppgaven er å identifisere hvorfor og hvordan endringsmotstand oppstår i digitale endringsprosesser og hvordan ledere kan håndtere denne motstanden slik at man lettere oppnår målet med digitaliseringen.

Digitalisering er spesielt aktuelt i bankbransjen og vi ønsker i den forbindelse å intervjuer ansatte i SpareBank 1 SMN.

Vi ønsker å benytte lydopptak under intervjuene for å kvalitetssikre datainnsamlingen. Etter at vi har transkribert intervjuet vil det bli sendt til deg for godkjenning. På denne måten får du mulighet til å redigere samt legge til ytterligere informasjon. Lydopptakene vil bli slettet umiddelbart etter at intervjuene er blitt transkribert og det er kun vi og veileder som vil ha tilgang til de transkriberte intervjuene. Du vil bli anonymisert og du vil dermed ikke kunne bli identifisert i oppgaven. Informasjonen vil kun bli brukt til dette formålet og det er vi selv som vil fortolke intervjuene. Oppgaven er godkjent av NSD (Norsk senter for forskningsdata).

For å få svar på vår problemstilling ønsker vi å intervjuer både rådgivere og banksjefer i SpareBank 1 SMN slik at vi får et mer helhetlig bilde av eventuell motstand mot endring. I intervjuguiden vil du bli stilt både generelle spørsmål og spørsmål som omhandler spesifikke endring som de du leder har gått gjennom. Dette er eSignering av lån (prosjekt 1), lånesøknad med integrasjon mot Altinn (prosjekt 2), forsikring i finansieringsprosessen (prosjekt 3) og bestilling og behandling (prosjekt 4).

Gjennomføring av intervjuet vil ta omtrent 1 time og består av totalt 22 spørsmål, fordelt på 7 kategorier.

NB: Når begrepet “endring” blir brukt i intervjuguiden refererer vi til “digitale endringsprosesser”.

Samtykkeskjema for rådgivere i Sparebanken 1 SMN

Vi setter pris på at du tar deg tid til å bli intervjuet i forbindelse med vår masteroppgave. Vi studerer ved NTNU Handelshøyskolen, og skriver dette semesteret vår masteroppgave om endringsmotstand i digitale endringsprosesser. Endringsmotstand er blitt identifisert som en sentral barriere for å lykkes med digitalisering. Målet med oppgaven er å identifisere hvorfor og hvordan endringsmotstand oppstår i digitale endringsprosesser og hvilken rolle den spiller i arbeid med digitalisering. Digitalisering er spesielt aktuelt i bankbransjen og vi ønsker i den forbindelse å intervju ansatte i SpareBank 1 SMN.

Vi ønsker å benytte lydopptak under intervjuene for å kvalitetssikre datainnsamlingen. Etter at vi har transkribert intervjuet vil det bli sendt til deg for godkjenning. På denne måten får du mulighet til å redigere samt legge til ytterligere informasjon. Lydopptakene vil bli slettet umiddelbart etter at intervjuene er blitt transkribert og det er kun vi og veileder som vil ha tilgang til de transkriberte intervjuene. Du vil bli anonymisert og du vil dermed ikke kunne bli identifisert i oppgaven. Informasjonen vil kun bli brukt til dette formålet og det er vi selv som vil fortolke intervjuene. Oppgaven er godkjent av NSD (Norsk senter for forskningsdata).

For å få svar på vår problemstilling ønsker vi å intervju både rådgivere og banksjefer i SpareBank 1 SMN slik at vi får et mer helhetlig bilde av eventuell motstand mot endring. I intervjuguiden vil du bli stilt både generelle spørsmål og spørsmål som omhandler spesifikke endring du har gått gjennom. Dette er eSignering av lån (prosjekt 1), lånesøknad med integrasjon mot Altinn (prosjekt 2), forsikring i finansieringsprosessen (prosjekt 3) og bestilling og behandling (prosjekt 4).

Gjennomføring av intervjuet vil ta omtrent 45 min og består av totalt 24 spørsmål, fordelt på 7 tema.

NB: Når begrepet “endring” blir brukt i intervjuguiden refererer vi til “digitale endringsprosesser”.