

Victoria Urdahl  
Helle Syvertsen

## Digitaliseringens innflytelse på kompetansebehov

En casestudie om implementeringen av digitale verktøy ved Sparebank 1 SMN

Masteroppgave i Organisasjon, digitalisering, administrasjon og arbeid

Veileder: Petter Grytten Almklov

Juni 2023



Victoria Urdahl  
Helle Syvertsen

# **Digitaliseringens innflytelse på kompetansebehov**

En casestudie om implementeringen av digitale verktøy ved Sparebank 1 SMN

Masteroppgave i Organisasjon, digitalisering, administrasjon og arbeid

Veileder: Petter Grytten Almklov  
Juni 2023

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap  
Institutt for sosiologi og statsvitenskap



Kunnskap for en bedre verden



## Forord

Med dette fullfører vi vår utdanning ved NTNU. Denne masteravhandlingen er et resultat av mye hardt arbeid, men nå er vi omsider i mål. Prosessen har vært enormt lærerik og vi sitter igjen med en god mengde kunnskap og haugevis av erfaring som vil komme godt med videre i livet.

I den anledning ønsker vi å rette en stor takk til vår samarbeidspartner Sparebank 1 SMN. Spesielt ønsker vi å takke Arne Moe for all hjelp vi har mottatt underveis i denne prosessen. Videre må vi takke alle de flotte personene som stilte opp som informanter. Uten deres engasjement, innsikt og refleksjoner hadde ikke dette prosjektet kommet i mål.

Vi må også takke vår supre veileder, Petter Grytten Almklov, for gode tanker, tips, innspill, refleksjoner og tilbakemeldinger. Det rettes også en takk i retningen våre samboere, Bendik og Jacob, for deres uendelige støtte, oppmuntring og tålmodighet. Takk til våre familie og venner som har brukt tiden sin på å lese gjennom oppgaven vår og gi oss gode tilbakemeldinger.

Til slutt ønsker vi å takke hverandre for et godt og velfungerende samarbeid. Det å ha en motivator, støttespiller og sparringspartner gjennom denne krevende prosessen har vært helt avgjørende. Vi hadde ikke klart dette uten hverandre.

Trondheim, 6 juni 2023



---

Helle Syvertsen



Victoria Urdahl

Innholdet i denne masteroppgaven står på forfatterens regning.

## Sammendrag

Digitalisering har bragt store endringer i virksomheters omgivelser som har ført til økt endringspress. Endringsprosessene er ofte knyttet til digitalisering og automatisering av arbeidsoppgaver som får konsekvenser for virksomhetens arbeidstakere. Studien har to formål: undersøke implementeringen av ny teknologi i en endringsprosess og sette søkelys på hvordan automatisering av arbeidsoppgaver påvirker behovet for kompetanse. Basert på oppgavens formål er følgende problemstilling formulert: “På hvilken måte har Sparebank 1 SMN implementert det nye CRM systemet Iver, og hvordan endres kompetansebehovet som følger av automatisering? ”

For å svare på problemstillingen har vi gjennomført en kvalitativ casestudie av implementeringen av det nye CRM-systemet Iver. Dette systemet benyttes av kunderådgiverne og er bankens trafikksystem for å håndtere kundekontakt. I systemet ligger også verktøyene Sparesløyfen, Servicemodellen og Relevante Initiativ. Disse har ført til betydelige endringer for kunderådgivernes arbeidsmåte, og er derfor også sentrale i studien. Studiens empiriske grunnlag er innhentet gjennom dybdeintervjuer med tolv ansatte ved Sparebank 1 SMN.

Lewins (1947) “Ice-Block modell”, Kotters (2012) “åtte-trinn modell” og Schiefloe (2003) sin modell for teknologiske endringsprosesser utgjør det teoretiske grunnlaget for den delen av oppgaven som omhandler endringsprosessen. Videre benyttes blant annet Lais (2016) definisjon på formell og uformell kompetanse og Bravermans (1998) de-skillingshypotese for å belyse hvordan automatisering påvirker kompetanse og kompetansebehov ved bedriften.

Funnene fra studien viser at automatisering påvirker kompetansebehovet, og at den relasjonelle kompetansen som mennesker besitter blir viktigere. Videre kan automatisering og organisering av arbeidsoppgaver sees i lys av Taylorisme ved at det kan føre til en de-skilling av kunderådgiverrollen. Første implementering i 2018 hadde store mangler, hvilket resulterte i at endringsprosessen og implementeringen av de digitale verktøyene varte i overkant av fire år. Dette gjaldt særlig implementeringen av Relevante Initiativ.

## Abstract

Digitalization has brought significant changes to the business environment, leading to increased pressure for change. The change processes are often associated with the digitization and automation of tasks, which have consequences for the organization's employees. This study has two objectives: to investigate the implementation of new technology in a change process and to focus on how the automation of tasks affects competence and competence requirements. Based on the purpose of this study, the following research question has been formulated: "In what way has Sparebank 1 SMN implemented the new CRM system, Iver, and how does the automation impact the competence requirements?"

To address the research question, we conducted a qualitative case study of the implementation of the new CRM system, Iver. This system is utilized by customer advisors and serves as the bank's traffic system for managing customer contacts. The system also incorporates tools such as Sparesløyfen, Servicemodellen, and Relevante Initiativ, which have resulted in significant changes to the work practices of customer advisors and are thus central to this study. The empirical basis for this study was gathered through in-depth interviews with twelve employees at Sparebank 1 SMN.

The theoretical foundation for the section of the study concerning the change process is based on Lewin's (1947) "Ice-Block model," Kotter's (2012) "eight-step model," and Schiefloe's (2003) model for technological change processes. Additionally, Lai's (2016) definition of formal and informal competence and Braverman's (1998) deskilling hypothesis are employed to shed light on how automation affects competence and competence requirements within the company.

The findings of the study demonstrate that automation impacts the competence requirements, with an increased emphasis on the relational competence possessed by humans. Furthermore, the automation and organization of tasks can be viewed through the lens of Taylorism, as it may lead to the de-skilling of the customer advisor role. During the initial implementation in 2018, there were issues such as inadequate training and follow-up, resulting in the change process and implementation of the digital tools lasting over four years. This was particularly evident in the implementation of Relevante Initiativ.

## Arbeidsavklaring

Masteroppgavens omfang har krevd ulike ansvarsområder, men samtidig samarbeid for å skape sammenheng og flyt i oppgaven. Vi delte inn teorikapittelet og diskusjonskapittelet ved at Helle hadde hovedansvaret for endring, endringsmotstand og ledelse, mens Victoria hadde det overordnede ansvaret for kompetanse og digitalisering, i tillegg til automatisering og de-skilling. Strategi var et delt ansvarsområde. Innledningen, metodekapittelet og empirikapittelet ble samprodusert. For å skape kontroll og oversikt over masteroppgaven i sin helhet har vi underveis lest gjennom hverandres tekster, diskutert og kommet med forslag og tilbakemeldinger. På denne måten har vi hatt full oversikt og har brukt hverandres styrker gjennomgående for hele masteroppgaven.



# Innholdsfortegnelse

<b>1. Innledning</b> .....	<b>1</b>
1.1 Bakgrunn for oppgaven .....	1
1.2 Oppgavens formål .....	3
1.3 Problemstilling, forskningsspørsmål og avgrensning .....	4
1.4 Valg av teori og oppgavens oppbygning.....	5
1.5 Presentasjon av Sparebank 1 SMN og digitale verktøy .....	6
<b>2. Teori</b> .....	<b>9</b>
2.1 Begrepsavklaring .....	9
2.2 Endringsprosessen fra et lederperspektiv .....	11
2.2.1 Digitaliseringsprosessen som en endring.....	11
2.2.2 Endringsledelse - hva skal til for å oppnå endring .....	12
<b>Figur 1 –</b> .....	<b>16</b>
2.2.3 Endringsmotstand.....	17
2.3 Dynamiske kapabiliteter og stivhengighet .....	20
2.4 Digital endring og kompetanse.....	22
2.4.1 Kompetanse i arbeidslivet.....	22
2.4.2 Automatiseringens utvikling .....	24
2.4.3 Automatiseringens effekt på arbeidsmarkedet og kompetanse .....	26
2.4.4 De-skilling og neo-taylorisme.....	28
2.5 Kapitteloppsummering.....	31
<b>3. Metode</b> .....	<b>34</b>
3.1 Metodevalg, rekruttering og datainnsamling.....	34
3.1.1 Forskningsdesign.....	34
3.1.2 Kvalitativ forskningsmetode .....	35
3.1.3 Semistrukturerte dybdeintervjuer .....	36
3.1.4 Rekruttering av informanter.....	37
3.1.5 Utvalget .....	39
3.1.6 Gjennomføring av intervju.....	40
3.2 Databehandling, etikk og forskningskvalitet.....	41
3.2.1 Transkribering.....	41
3.2.2 Analyse .....	41
3.2.3 Etsiske hensyn .....	42
3.2.4 Forskningens kvalitet.....	44
3.2.5 Et kritisk blikk på metode.....	47
3.3.1 Informantoversikt .....	48
I følgende tabell presenteres en oversikt over informantene. Informantene med bokstav fra A til og med G er endringsagenter, mens informantene med bokstav fra H til og med L er kunderådgivere. ....	48
<b>4. Empiriske resultater og analyse</b> .....	<b>49</b>
4.1 CRM-systemet Iver og digitale verktøy.....	49

4.2 Endringer som konsekvens av strategi.....	51
4.2.1 Digitalisering som endring i strategi og arbeidsmåte .....	51
4.2.2 Bankens strategi i møte med endringer og konkurranse.....	53
4.3 Implementeringsprosessen i 2018 .....	55
4.3.1 Endringsagentenes perspektiv.....	55
4.3.2 Kunderådgivernes perspektiv.....	57
4.4 Motstand mot Iver og de digitale verktøyene.....	58
4.4.1 Endringsagentenes perspektiv.....	59
4.4.2 Kunderådgivernes perspektiv.....	60
4.5 Endringsprosessen og RI-året.....	62
4.5.1 Endringsagentenes perspektiv.....	62
4.5.2 Kunderådgivernes perspektiv.....	66
4.6 Kompetanseendringer som følger av automatisering .....	68
4.6.1 Endringsagentenes perspektiv.....	69
4.6.2 Kunderådgivernes perspektiv.....	72
4.7 Oppsummering av empiri .....	75
<b>5. Diskusjon.....</b>	<b>77</b>
5.1 Automatisering som strategi .....	77
5.2 Automatisering som en endring .....	80
5.2.1 - Endringsprosessen i lys av “Ice-block”-modellen .....	80
5.2.2 Endringsprosessen i lys av åtte stegs modellen.....	82
5.2.3 Teknologiske endringsprosesser .....	84
5.3 Motstand mot Iver og RI.....	85
5.3.1 Grunner til motstand.....	85
5.3.2 Motvirke motstand i endringsprosesser .....	86
5.4 Motivasjon .....	88
5.5 Digitaliseringens påvirkning på kompetanse .....	88
5.5.1 Automatisering og formell kompetanse.....	89
5.5.2 Et større fokus på uformell kompetanse .....	91
5.6.3 Den relasjonelle flaskehalsen.....	94
5.7 Neo-taylorisme og de-skillig.....	94
5.8 Kapitteloppsummering.....	99
<b>6. Konklusjon.....</b>	<b>101</b>
6.1 Forskningsspørsmål og problemstilling.....	101
6.2 Implikasjoner og refleksjoner.....	106
6.3 Videre forskning.....	107
<b>Litteraturliste.....</b>	<b>108</b>
<b>Appendix.....</b>	<b>112</b>
<b>Vedlegg 1.....</b>	<b>112</b>
Vedlegg 2.....	115

Vedlegg 3.....	117
----------------	-----

## Tabelliste

Tabell 1 - Informantoversikt.....	48
-----------------------------------	----

## Figur liste

Figur 1 – Teknologisk endring og normutvikling .....	16
--	----

# 1. Innledning

I 2018 gikk Sparebank 1 Sør-Midt Norge (heretter Sparebank 1 SMN) over til et nytt "Customer relationship management"-system (heretter forkortet til CRM-system) ved navn Iver. Iver inkluderer også tre digitale hjelpeverktøy ved navn Sparesløyfen, Servicemodellen og Relevante Initiativ (forkortet til RI). Iver er et standardisert system som hele alliansen til Sparebank 1 SMN bruker. Systemet er bankenes trafikkstyringssystem for kundekontakt, hvor kunderådgivernes saker og oppgaver for dagen ligger.

Temaet for denne masteroppgaven er å undersøke hvordan Sparebank 1 SMN har implementert Iver og de digitale verktøyene, samt hvordan digitalisering har påvirket kompetansebehovet ved bedriften. De digitale verktøyene som vi skal se nærmere på er "Sparesløyfen", "Servicemodellen" og "Relevante initiativ". De to førstnevnte er lenkebaserte verktøy som kunderådgivere sender ut til kunden om sparing eller hvis kunden trenger hjelp til å orientere seg i nettbanken. RI er basert på kunstig intelligens, og benytter algoritmer til å komme med forslag til produkter kunderådgiverne kan forsøke å selge kunden. Sparebank 1 SMN innførte de digitale verktøyene som en del av sin strategi, effektivisering og kostnadskutt, samt distribusjonen av kunder. Kundene som ringer inn skal føle at banken kjenner dem, og deres livssituasjon og dette muliggjøres ved at informasjonen blir lagret i et system.

## 1.1 Bakgrunn for oppgaven

Digitalisering av bedrifter blir ofte omtalt som løsningen for å effektivisere, forbedre og forenkle driften av en virksomhet, enten det er en privat bedrift eller offentlig forvaltning (Ask & Søråa, 2021, s. 29). I stortingsmeldingen *Digital agenda for Norge* (Meld. St. 27 (2015-2016)) understrekes det at informasjon- og kommunikasjonsteknologi (heretter IKT) er vesentlig, ikke bare for næringslivet, men for det norske samfunnet som helhet:

“Effektiv bruk av IKT styrker næringslivets konkurransevne og øker samfunnets totale produktivitet. Dette er en forutsetning for finansieringen av fremtidens velferdstjenester. "Regjeringen vil legge til rette for at næringslivet og samfunnet forøvrig skal utnytte mulighetene som digitalisering gir.”

Utviklingen av IKT har ført til hyppige endringer og kompleksitet i virksomheters omgivelser (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 372). For det globale markedet betyr denne utviklingen blant annet økt konkurranse, stadig raskere flyt av varer, kapital, arbeidskraft og informasjonsflyt på tvers av landegrenser (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 372). Den hyppige utviklingen i næringslivet har derfor resultert i et stort endringspress for virksomheter. “Change or die” er et budskap som fremmes i mye av litteraturen om strategi og ledelse (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 372). I et samfunn hvor industrien er i stadig utvikling er det desto viktigere at bedrifter fortsetter å utvikle seg i takt med sine omgivelser, da dette i stor grad er en forutsetning for å overleve (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 372; O'Reilly & Tushman, 2008).

Med et økende behov for digital omstilling, har det også vært mye snakk om kompetanse, kompetanseutvikling og spesielt kompetansehull. Vi har allerede sett en betydelig endring i kompetansebehovet i alle næringer som følger av demografiske endringer, digitalisering, innovasjon og andre samfunnsutviklinger som allerede har skjedd, og dette er en trend som vil fortsette fremover i takt med fremtidige teknologiske og andre typer nyvinninger (NOU 2018:2). Kompetansebarometeret for 2022 viser at 45 prosent av bedrifter har udekket IKT-behov (Rørstad, Børing & Solberg, 2023). Ifølge utredningen *Fremtidige kompetansebehov I* kan det ha store økonomiske konsekvenser for Norge dersom arbeidslivet ikke får tilgang på arbeidskraften som trengs, eller ikke har en god nok forståelse av eget kompetansebehov (NOU 2018:2). Dette er reflektert i følgende sitat fra stortingsmelding 27 (2015-2016) *Digital agenda for Norge*:

“Vi ser en økende automatisering - ikke bare i industrien, men også innen kundebehandling, for eksempel i bank og forsikring. Når innholdet i arbeidet endres, endres kompetansebehovet tilsvarende. Rutinepregede og automatiserbare jobber forsvinner og erstattes av mer spesialiserte og kunnskapsintensive jobber i de fleste næringer. Dette skaper et voksende behov for tilpasning av arbeidsstyrken til den nye teknologien - vi kan få et kompetansegap både i næringslivet og offentlig sektor.”

Som sitatet påpeker, er det voksende behov for å tilpasse arbeidsstyrken til den nye teknologien. Digitalisering og digital omstilling utgjør en stor endring for bedrifter og organisasjoner, men endringsprosesser og omstilling er både utfordrende og tidkrevende. Forskning viser at to-tredjedeler av endringsprosesser mislykkes (Burnes & Jackson, 2011). Ledelsen i digitale omstillinger har derfor en svært viktig og krevende jobb. Ettersom digitalisering er nødvendig, og det er en stor endring, er det viktig å se på hvordan bedrifter kan få til en digital omstilling på en god måte.

Digitaliseringen av arbeidsmarkedet, og spesielt automatisering av arbeidsoppgaver gjennom digital teknologi, er et omdiskutert tema. Effekten digitalisering og automatisering vil ha på arbeidsplasser, og menneskene som utfører arbeidet som nå skal automatiseres, er derfor et interesseområde på tvers av forskningsfelt (Agrawal, Gans & Goldfarb, 2019; Burris, 1998; Acemoglu & Restrepo, 2020).

## 1.2 Oppgavens formål

Digitalisering er nødvendig både for å sikre konkurransevne i næringslivet og finansieringen av fremtidige velferdstjenester (Meld. St. 27 (2015-2016)). Digital omstilling og automatisering utgjør en betydelig endring for bedrifter. Dette er en utfordring, og det trengs derfor mer forskning på hvordan organisasjoner kan implementere digital teknologi på en god måte. Denne masteroppgaven har som formål å se nærmere på implementeringsprosessen av CRM-systemet Iver og de digitale verktøyene for kunderådgiverne ved Sparebank 1 SMN. Vi ønsker å avdekke hvordan implementeringen var organisert, samt hvordan ledelsen har arbeidet for å få til en vellykket implementering.

Regjeringen har et stort fokus på kompetansehull i det norske arbeidsmarkedet i møte med den digitale utviklingen. Denne oppgaven vil fokusere på hvordan automatisering påvirker kompetansebehovet til de som opplever at deres arbeidsoppgaver automatiseres. Ved å se på hvordan implementeringen av Iver og de digitale verktøyene har automatisering arbeidsoppgavene

til kunderådgiverne, ønsker vi å belyse hvordan automatisering påvirker kompetansebehovet i Sparebank 1 SMN.

### 1.3 Problemstilling, forskningsspørsmål og avgrensning

Basert på oppgavens formål har vi formulert følgende problemstilling:

*På hvilken måte har Sparebank 1 SMN implementert det nye CRM systemet Iver, og hvordan endres kompetansebehovet som følger av automatisering?*

Gjennom problemstillingen ønsket vi å forske nærmere hvordan implementeringen er organisert, samt hvilke tiltak som har iverksatt for å minimere motstand. På grunn av dette valgte vi ut tre forskningsspørsmål for å besvare problemstillingen.

*1. Hvordan er implementeringsprosessen organisert?*

*2. Hvilke tiltak har endringsagentene gjort for å minimere endringsmotstand?*

*3. Hvordan har automatisering endret kompetansebehovet for kunderådgivere, og for banken som helhet?*

For å svare på problemstillingen og forskningsspørsmålene har vi gjennomført en kvalitativ studie hvor vi har intervjuet tolv ansatte i Sparebank 1 SMN. For å inkludere et ledelsesperspektiv som sådan ønsket vi å intervju noen ansatte med lederansvar eller ansvar knyttet til implementeringsprosessen. Disse personene har vi kategorisert som “endringsagenter”. Endringsagenter er dermed ansatte som har hatt en sentral rolle i implementering av CRM-systemet Iver, som pådriver for endring. Videre ønsket vi å se nærmere på hvordan endringene og implementeringen ble oppfattet av kunderådgiverne i banken. Dette er personer som både jobber på inngående kundesenter, de som snakker med når en ringer inn, og utgående kundesenter, de

som ringer ut til kunder. Vi har valgt å sette både inngående og utgående i samme kategori, da anonymiteten er et sentralt aspekt.

## 1.4 Valg av teori og oppgavens oppbygning

Denne oppgaven handler om digitaliseringsprosesser og automatisering av arbeidsoppgaver. Digitalisering medfører store endringer for bedrifter. I denne studien tar vi derfor utgangspunkt i implementeringen av Iver og de digitale verktøyene som en endringsprosess, og ønsker å se på hvordan en slik endring gjennomføres og hvordan det påvirker kompetanse i bedriften. Selv om disse to temaene til en tildels overlapper, da endringer i kompetanse og kompetansebehov er et resultat av endringsprosessen, diskuteres disse hver for seg i oppgaven. I praksis vil dette bety at hvert tema har en egen del i hvert kapittel, men unntak av i metodekapittelet.

Med bakgrunn i oppgavens tema har vi valgt å ta utgangspunkt i teorier vi mener kan belyse de ulike forskningsspørsmålene oppgaven har til hensikt å besvare. Ettersom implementeringen av ny teknologi er en omfattende endring for Sparebank 1 SMN, har vi valgt å anvende klassisk teori om endring, endringsprosessen, endringsledelse og endringsmotstand. Kurt Lewins (1947) “Ice-block modell” og John P. Kotters (2012) “åtte stegs-modell” for organisatoriske endringer er derfor sentral. Disse modellene for endring er derimot ikke spesifisert for teknologiske endringer. Derfor har vi også inkludert Per Morten Schiefloe (2003) sin modell for teknologiske endringer.

Kompetanse og kompetanseendringer som følger av digitalisering er en sentral del av oppgaven. Under delkapittelet “Digital endring og kompetanse” presenterer vi kompetansebegrepet, hvor vi har benyttet Linda Lai (2016) sin definisjon av kompetanse, ettersom hennes definisjon er fra et ledelsesperspektiv og knyttes direkte opp mot arbeidsmarkedet. Deretter presenterer vi tidligere forskning som belyser hvordan teknologisk utvikling har påvirket arbeidsmarkedet hittil, samt hvordan dagens teknologi vil fortsette å gjøre det. For å knytte dette sammen presenterer vi også Harry Bravermans (1998) “de-skillingshypotese” som argumenterer for at scientific management (også kalt Taylorisme), gjennom automatisering og arbeidsorganisering, fører til en de-skillig av arbeiderklassen. I tillegg til en nyere debatt om hvordan dagens teknologiske utvikling muliggjør en ny form for Taylorisme, kalt digital Taylorisme. Teori knyttet til automatiseringens effekt på



arbeidsmarkedet og kompetanse relevant for denne oppgaven da implementering av teknologi som automatiserer arbeidsoppgaver kan føre til en de-skilling av kunderådgerollen.

Oppgavens struktur vil være som følger: I kapittel 2 vil vi presentere utvalgt teori. Deretter vil vi presentere oppgavens metodiske tilnærming i kapittel 3, hvor vi redegjør for hvordan datamateriale er samlet inn og analysert, samt kort diskuterer oppgavens kvalitet og begrensninger. I kapittel 4 presenterer vi datamateriale, mens kapittel 5 dedikeres til å diskutere funnene våre i lys av relevant teori. Avslutningsvis vil vi oppsummere studiens sentrale funn og konkludere.

## 1.5 Presentasjon av Sparebank 1 SMN og digitale verktøy

Sparebank 1 er en norsk bank som har kontorer over hele landet. I denne masteroppgaven skal vi se nærmere på Sparebank 1 SMN. På lik linje har de, som flere andre bedrifter, vært gjennom en digital omstillingsprosess som har ført til betydelige endringer både i arbeidspraksis og organisasjonsstrukturen. De nye digitale løsningene har som formål å kutte kostnader, øke effektiviteten, samt tilby kundene digitale løsninger gjennom fortrinnsvis mobilbank og nettbank.

I forkant av denne masteroppgaven ble det gjennomført et forskningsoppdrag som tok for seg de tre verktøyene “Sparesløyfen”, “Servicemodellen” og “Relevante Initiativ”. Victoria var med på forskningsprosjektet som ble utført i samarbeid med Sparebank 1 SMN våren 2022. Vi har valgt å inkludere de tre verktøyene, men med et særlig fokus RI ettersom dette er det mest gjennomgripende og omfattende verktøyet. I tillegg til verktøyene ønsker vi å se nærmere på programvaresystemet som disse verktøyene er en del av, CRM-systemet Iver.

Implementeringen av Iver har vært en lang og omfattende prosess bestående av flere deler. Iver ble først implementert i 2018. Etter at RI i liten grad ble tatt i bruk, startet Sparebank 1 SMN et arbeid for å fikse dette. Den andre delen av implementeringen er fra 2021-2022, hvor målet var å få opp fokuset og bruken av RI. I avsnittene under vil vi presentere Iver, samt de tre digitale verktøyene.

## **CRM-systemet Iver**

Iver er et CRM-system som Sparebank 1 SMN implementerte i 2018. CRM- står for Customer Relationship Management, og er et programvaresystem som benyttes for å administrere forhold mellom virksomheten og kundene. CRM-systemet er Sparebank 1 SMN sitt trafikkstyringssystem, hvor alle saker, oppgaver og salg en rådgiver skal gjøre i løpet av en dag befinner seg. Informasjon og historikk om kunden ligger også i CRM-systemet. Systemet organiserer, analyserer og håndterer all informasjon knyttet til diverse kunderelasjoner som oppstår. Iver er et standardisert system, som er likt som hele alliansen Sparebank 1. Grunnen til at banken har innført et standardisert program er på grunn av at konsernledelsen på øverste nivå ønsker at kontorene skal jobbe mer likt. Det å bruke samme system, og jobbe på samme måte gir også kunderådgiverne god oversikt.

## **Sparesløyfen**

Sparesløyfen er et lenke-system som kunderådgiverne kan sende ut til kunder som har spørsmål angående sparing. Hensikten er å forenkle rådgivingsprosessen for kunden av banken. Der kunder ønsker å forhøre seg med en kunderådgiver om sparing, får kundene tilsendt en lenke via tekstmelding slik at kundene selv kan planlegge sparing på egen hånd. Lenkene fører kunden til en nettside som har informasjon som kunden trenger, og der kan kunden selv sette seg inn i sparing. Den digitale løsningen bistår kunden til å ta velinformerte beslutninger om egen økonomi og kan iverksette en spareplan når det passer dem. Sparesløyfen er en strategisk løsning på en juridisk utfordring. Etter endringer i lovverket er det begrenset hva kunderådgiverne har lov å informere om når det kommer til sparing og investering.

## **Servicemodellen**

Servicemodellen har som formål å minimere kundeserviceforespørsler. Kunden som ringer inn, eller sender melding på chatbot, kan få tilsendt en lenke som leder kunden dit kunden skal på nettsiden, slik at kunden selv kan løse sitt eget problem. Tidligere ville en kunderådgiver sitte og guide kunden over telefon, mens nå kan kunderådgiverne sende ut en lenke som tar kunden til det stedet de leter etter. Et eksempel på en slik forespørsel kan være at kunden ønsker å endre den månedlige trekksaldoen fra en konto til en annen. Dette er noe kunden selv kan ordne i nettbanken, men som de ikke nødvendigvis vet hvordan. Da ringer kunden inn til Sparebank 1 SMN for assistanse. Kunderådgiveren kan sende en lenke til kunden, slik at kunden kan ordne dette selv.

Det er ofte små og relativt lite tidkrevende utfordringer og forespørsler som blir løst med servicemodellen, men på grunn av mange slike oppdrag daglig, utgjør tidsmengden som frigjøres en betydelig andel av arbeidstiden.

### **Relevante Initiativ**

Relevante Initiativ skiller seg fra andre verktøy ved at det baserer seg på algoritmer. Det baserer seg på kundedata og digitale spor den enkelte kunde etterlater. Ved en kundes telefonhenvendelse, produserer RI tre forslag kunderådgiveren presenteres for på skjermen for å bistå kunderådgiveren til å presentere produkter og tjenester som er relevante for kundens behov.

De tre verktøyene som er i CRM-systemet Iver har medført en endring i arbeidspraksis for kunderådgiverne i Sparebank 1 SMN. Flere av arbeidsoppgavene som ble utført av en kunderådgiver er nå automatisert, og kan utføres av kunden selv i mobil- eller nettbank, eller ved hjelp av kunstig intelligens.

## 2. Teori

Hensikten med det følgende kapittelet er å presentere det teoretiske rammeverket som danner grunnlaget for både innsamling av data og diskusjonen. Som presentert innledningsvis er oppgavens formål å undersøke endringer i kompetansebehov som følger av automatisering av arbeidsoppgaver. For å gjøre dette har vi valgt å fokusere på implementeringen av CRM-systemet Iver og de tre verktøyene Sparesløyfen, Servicemodellen og Relevante Initiativ. Det teoretiske rammeverket benyttet i denne studien består derfor av modeller knyttet til endringsledelse, samt teori om kompetanse og kompetanseendring som følger av automatisering.

Teorikapittelet har følgende underkapitler: begrepsavklaring, endringsprosessen fra et lederperspektiv, dynamiske kapabiliteter og stivhengighet, og digitalisering og kompetanse. Første del av kapittelet består av en redegjørelse av relevante begreper som vi mener er hensiktsmessig å definere. Følgelig presenteres de tre modellene for endring vi har valgt å benytte i studien, samt teori om endringsmotstand og endringskynisme. Deretter presenteres kort teorien om dynamiske kapabiliteter og begrepet stivhengighet. Til slutt presenteres og defineres kompetansebegrepet slik den er relevant for arbeidslivet, samt teori som belyser hvordan automatisering påvirker arbeidsmarkedet og kompetansebehovet. Avsluttende i teorikapittelet vil vi kort oppsummere det teoretiske rammeverket som ligger til grunn for videre analyse.

### 2.1 Begrepsavklaring

Før vi gjennomgår det teoretiske rammeverket anser vi det som hensiktsmessig å definere enkelte begreper benyttet gjennom oppgaven. I følgende underkapittel presenteres begrepene implementering, digitalisering, digital transformasjon, automatisering og teknologisk determinisme. Til slutt presenteres kort det sosiotechniske perspektivet på digitalisering, som har vært av inspirasjon for oss gjennom denne oppgaven.

#### **Implementering**

Implementering er en komplisert fase hvor visjoner, ideer og mål omsettes til virkelighet. Endringsarbeid har en beskrivelse over hva som skal gjøres til hvilken tid. Implementeringen er

hvordan selve endringen skal gjennomføres (Øvregård, 2016). Organisasjonen må gå gjennom hva og hvordan endringsarbeidet skal skje og gjennomføres for å oppnå ønsket målsetting.

### **Digitalisering**

Digitalisering er en av de viktigste samfunnsendringene vi står overfor. Det vil si, en mengde store samfunnsendringer vi opplever nå og kommer til å fortsette å oppleve er et resultat av digitaliseringsprosesser (Ask & Søråa, 2021). Digitalisering defineres av Ask og Søråa (2021) “sosiale og teknologiske endringer knyttet til utvikling, innføring og/eller bruk av digital teknologi.” (s. 33). Ifølge Osmundsen, Iden og Bygstad (2018) handler digitalisering om å bruke digital teknologi for å endre sosiotekniske strukturer, hvor strukturer er å anse som noe som består av flere deler som henger sammen, som for eksempel produkter, et service, brukeropplevelser, en prosess eller lignende.

### **Digital transformasjon**

*Digital transformasjon* defineres som “(...) når digitalisering og digital *innovasjon* over tid *anvedsen* til å muliggjøre vesentlige endringer i måten en arbeider på, og som leder til en signifikant *transformasjon* av en *organisasjon* eller en hel *industri*” (Osmundsen et al., 2018, s. 9). Digital transformasjon er en strategisk virksomhetsendring som gjør organisatoriske endringer i tillegg til implementering av nye teknologiske løsninger.

### **Automatisering**

At arbeidsoppgaver, delvis eller helt, delegeres til maskiner eller andre teknologiske løsninger kalles *automatisering* (NOU 2018:2). Hvor det tidligere har vært begrensninger knyttet til hva teknologien faktisk kan utføre i form av arbeidsoppgaver, ser vi i dag en endring i menneskers rolle i arbeidslivet gjennom digital teknologi og digitaliseringsprosessen, hvor arbeidsoppgaver som tidligere var forbeholdt mennesker nå delegeres til maskiner og roboter (Ask & Søråa, 2021, s. 149). Automatisering av arbeidsoppgaver gjør at produksjon kan utføres av færre ansatte, hvilket medfører en effektivisering av arbeidsprosesser og frigjør arbeidskraft som nå kan benyttes til å løse andre oppgaver som teknologien enda ikke kan løse.

## **Teknologisk determinisme**

*Teknologisk determinisme* er troen om at teknologi alene kan løse store og komplekse samfunnsproblemer (Ask & Søråa, 2021, s. 30). Teknologisk determinisme ser teknologisk fremskritt som synonymt med samfunnsmessige fremskritt (Ask & Søråa, 2021, s. 30). Digitalisering fremstilles ofte som en teknologisk mirakelkur som automatisk vil føre til effektivisering, forbedring og forenkling, og som derfor vil bidra til å spare både tid og penger (Ask & Søråa, 2021, s. 29). Et sentralt spørsmål når man skal undersøke samspillet mellom teknologi og samfunnet, er hvilke problemer som ikke kan, eller bør, løses gjennom teknologi. Digitale verktøy er ikke nøytrale, ettersom de vektlegger enkelte verdier, funksjoner og brukere på bekostning av andre (Ask og Søråa, 2021).

## **Sosioteknisk perspektiv**

*Et sosioteknisk perspektiv* på digitalisering fokuserer på samspillet mellom det tekniske og sosiale, og fremhever at digitalisering ikke kun er en teknisk prosess, men en prosess hvor både teknologi og brukere har potensiale til å endres, og gjensidig formes av hverandre (Ask & Søråa, 2021, s. 48). Innenfor denne tilnærmingen ligger også en forståelse av digital teknologi som mer enn bare dens funksjon. På denne måten vil bruk, eller ikke bruk, handle om mer enn bare funksjoner, men om identitet, tilhørighet, kreativitet og politikk. (Ask og Søråa, s. 48).

## **2.2 Endringsprosessen fra et lederperspektiv**

Endringer i arbeidsmarkedet og økt konkurranse har ført til et endringspress for bedrifter. Flere bedrifter gjennomfører digitale omstillinger for å effektivisere arbeidsoppgaver, metoder og rutiner. Dette gjør at det er viktig å se på hvordan bedrifter best mulig kan gjennomføre slike endringer. I dette underkapittelet presenteres derfor tre modeller for organisatoriske endringer og endringsmotstand.

### **2.2.1 Digitaliseringsprosessen som en endring**

Van de Ven og Pole (1995) definerer endring som “(...) en empirisk observasjon av forskjeller i form, kvalitet eller tilstand over tid i en organisasjon” ( Jacobsen, 2018, s. 17). Endringer er nødvendige, men krever oppfølging og kunnskap for å kunne gjennomføres på en hensiktsmessig

og vellykket måte. Organisasjoner kan styre endringer gjennom fire faser; forberedelser, endring, implementering og rutinisering (Kirkhaug, 2017). Rutinisering handler om at endringene går fra å være en fase preget av utprøving og feiling, til å bli trygge prosedyrer og vaner i organisasjonen.

Endringer i dagens arbeidsmarkeder omhandler ofte automatisering og digitalisering av arbeidsoppgaver, metoder og rutiner. Presset for å opprettholde konkurransefortrinn, samt følge samfunnets utvikling innenfor digitalisering, globalisering og teknologiutvikling, er høyt. For å kunne gjennomføre en vellykket endring er en synlig og tilstedeværende ledelse essensielt (Jacobsen, 2018). Fellesnevneren for teorier om endringer og endringsledelse er at de inkluderer hvordan ledere bør lede endringsprosessen. Kurt Lewin og John Kotter er sentrale bidragsytere i teorier om endringsledelse. For å overvinne potensielle utfordringer knyttet til endringer kan en blant annet ta utgangspunkt i Kotters åtte steg for endringsprosesser. Denne masteroppgaven tar for seg implementering av digitale verktøy, i den forbindelse er Per Morten Schiefloe sin modell om teknologiske endringsprosesser og normutvikling sentral. Dette skyldes at modellen viser til teknologiske endringer som komplekse prosesser som krever mye tid før teknologien blir en sømløs del av samfunnet, og i dette tilfelle Sparebank 1 SMN.

## 2.2.2 Endringsledelse - hva skal til for å oppnå endring

Valg av riktig endringsstrategi kan føre til kontroll, minimere motstand og smidig gjennomføringen av endringen (Jacobsen, 2018). Dersom organisasjoner endrer seg mye og unødvendig, kan de berørte partene miste motivasjon og velge å forlate arbeidsplassen. De fleste arbeider som handler om planlagte endringer opererer med ulike faser i endringsprosessen. Kurt Lewin sin endringsmodell er en av modellene som kan brukes i en slik prosess.

### **Ice block modellen**

En av de mest kjente modeller i endringsledelse er “Ice block”-modellen, utviklet av Kurt Lewin. Modellen presenterer planlegging og gjennomføring av endringer i organisasjonen. Ved å visualisere endringsprosesser som en isblokk som først tines, deretter omformes for så å re-fryses, skapes en bevissthet- og forståelse- rundt endringsprosessene og hvorfor de gjennomføres. Ice block modellen er altså inndelt i tre faser, hvor hver fase må fullføres før en går videre til neste.

Dersom fasen ikke er oppfylt, og organisasjon likevel beveger seg videre til neste fase, vil det bli vanskelig for organisasjonen å oppnå ønsket resultat (Kvålshaugen, Wennes & Nesse, 2019). I de kommende avsnittene skal vi se nærmere på de tre fasene i Lewin sin modell, samt se på hvordan den kan brukes i praktisk endringsledelse.

I første fase, “unfreeze”, forberedes berørte parter på de kommende endringene. At organisasjonen legger til rette for god endringskultur er en sentral suksessfaktor. Dette gjøres blant annet ved å etablere konsensus om at endringene som gjennomføres er nødvendige og forbedrer dagens situasjon. Opplæring og god kommunikasjon er nøkkelordene i første fase. Inkludering og medvirkning av ansatte vil skape en forståelse og aksept hos dem. Endringsagentenes oppgave er essensiell i denne fasen, og budskapet er avgjørende for om organisasjonens endring vil lykkes eller ikke (Jacobsen 2018). Dersom det ikke dannes en forståelse hos de berørte, kan dette påvirke arbeidstrivsel og motivasjon.

Den andre fasen er “change”, hvor endringene implementeres for å styre organisasjonen i tenkt retning (Hennestad & Revang 2012). Etter implementeringen vil ansatte etter hvert se de positive effektene ved endringen. Kompetanseutvikling og opplæring er sentralt for å lykkes med nye måter å arbeide og tenke på. Målet er å avskaffe tidligere måter å arbeide på. For å oppnå en vellykket implementering må lederne minimere motstand og skepsis rundt verktøyene. Hvis det fortsatt eksisterer motstand, må lederen bruke strenge retningslinjer og makt for å få med de ansatte (Jacobsen, 2018).

Siste fase i modellen er “re-freeze”. Det er i denne fasen de nye systemene, metodene og arbeidsmønstrene forsterkes og stabiliseres. Organisasjonen må akseptere endringer og adaptere de nye endringene som er gjennomført. Det tredje steget er tidkrevende, da innarbeidelse av nye vaner og atferdsmønstre tar tid. Ifølge John Kotter kan tidsperspektivet for innarbeidelse av varige endringer være på mellom fem til ti år (Kotter & Schlesinger, 2008). På grunn av dette vil det være utslagsgivende at lederne fortsetter oppfølging av medarbeidere, og minner dem på hvorfor endringen er innført, og at endringen er nødvendig. Hvis organisasjonen ser bort fra det siste steget med oppfølging og avslutter arbeidet, kan det risikere at organisasjonen går tilbake til tidligere arbeidsmetoder og forkaster endringen som er forsøkt innført. Dette kobles sammen med



“stiavhengighet”. Stiavhengighet refererer til den lineære rekkefølgen av strategiske handlinger eller beslutninger en organisasjon gjør. Det brukes til å forstå hvordan og hvorfor noen organisasjoner kontinuerlig fortsetter å følge tidligere strategier og metoder. Stiavhengighet kan utelukke nye retninger og praksiser ettersom organisasjonen følger den samme “stien”, hvilket fører til ineffektive resultater eller feil (Jacobsen, 2018).

### **Åtte stegs modellen**

Lewins endringsmodell kan sees i lys av Kotters åtte stegs-modell. Åtte stegs modellen er en videreutvikling av Lewin sin Ice block modell. Modellen vektlegger en synlig og aktiv ledelse, i tillegg til at ledelsen må skape en følelse av fremdrift og bruker en strukturert tilnærming til endringsledelse (Jacobsen, 2018). Modellen består av åtte steg som er utformet for å bistå ledere til å skape et positivt og støttende miljø for endring. Den kan brukes til å identifisere potensielle hindringer og implementere bærekraftige endringer som forbedrer organisasjonen. De fire første stegene i modellen handler om hva som skjer før selve endringen. De fire siste stegene handler i stor grad om hvilken tilnærming og atferd lederne bør ha under endringen for å oppnå suksess.

Det første steget er å *skape en følelse av nødvendighet* i organisasjonen. Endringsprosessen må starte med å skape en kollektiv følelse av endringsbehov. For å klare det må ledelsen kommunisere klart og tydelig hva som skal endres, samt konsekvensene som vil oppstå hvis ingen endringer blir gjort (Kotter, 2012). Videre må det bygges *en ledende maktkoalisjon* i organisasjonen som skal styre endringene. Endringsteamet må besitte autoritet, kompetanse, erfaring og troverdighet for å nå gjennom til ansatte. Det er viktig at endringsteamet jobber effektivt og samarbeider godt for å øke suksessraten (Kotter, 2012).

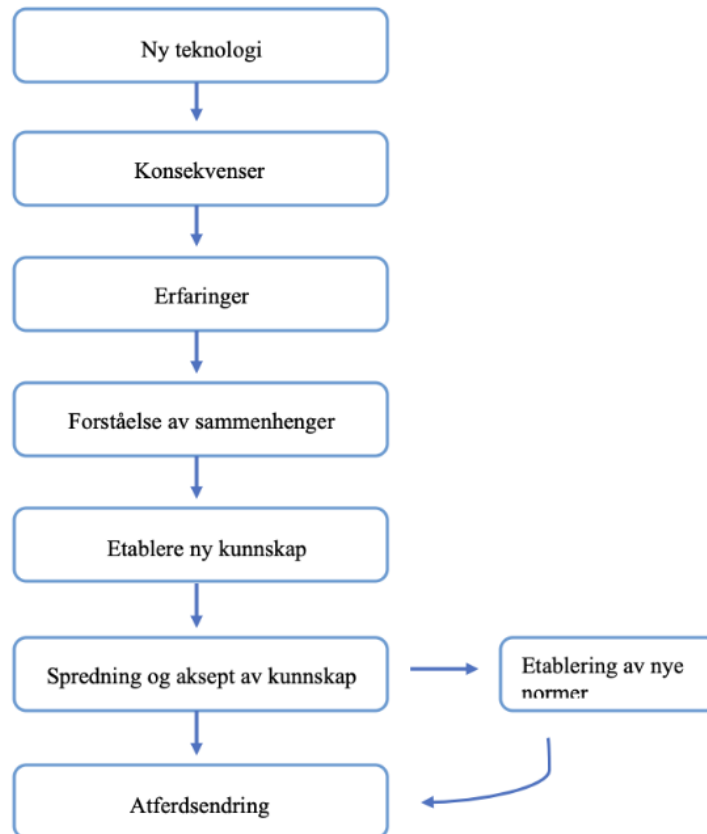
*Utvikle og kommunisere en tydelig visjon og strategi* er tredje og fjerde steget i modellen, og tar for seg at strategien må kommuniseres tydelig til alle som er delaktig i endringsprosessen. Formålet med dette steget er å skape engasjement og forståelse for hva organisasjonens nye strategiske plan, samt hva som må skje for å oppnå målsetningen. Kontinuerlig repetering av visjonen vil føre til at visjonene forankres i organisasjonen (Kotter, 2012).

Det femte steget tar for seg å *fjerne hindringer*. Dette kan være organisatoriske strukturer, metoder og normer, samt personer som motsetter seg endringen. Det sjette steget er å *generere kortsiktige gevinster*, som innebærer å skape og feire kortsiktige seire. Feiring av delmål vil opprettholde motivasjonen og engasjementet for endringene. Steget er sentralt i endringsprosessen da det er viktig å skape positive erfaringer, og vise at endringen har er gjennomførbart og verdifull (Jacobsen, 2012). De kortsiktige seirene må bygge på organisasjonens nye visjon og strategi, og må derfor sees i sammenheng med de langsiktige målsetningene organisasjonen har. Kortsiktige seire kan skape positive tilbakemeldinger og engasjement hos ansatte og kan være en mulighet løsning for å minimere endringsmotstand, dette er på grunn av det faktum at ansatte opplever at endringen fører til resultater, og dermed kollektivt jobbe bedre og mer målrettet mot ønsket endring (Kotter, 2012).

Steg syv i endringsmodellen er å *synliggjøre fremgang* for å produsere mer endring. Det innebærer å kontinuerlig fremme endring, særlig etter feiring av kortsiktig seiere. Det er viktig å bygge videre på de kortsiktige endringene for å motvirke stagnering og stivhengighet i endringsprosessen. Det åttende og siste steget i Kotters åtte stegs modell er å *forankre endringen i organisasjonskulturen*. Organisasjonskulturen må endres slik at endringen blir en naturlig del av måten en jobber på. Endringen må forankres og naturlig gjøres og dermed bli en del av organisasjonenes verdier, praksiser og normer (Kotter, 2012).

### **Schiefloes teknologiske endringsprosesser**

Per Morten Schiefloe (2003) er en norsk sosiolog, og har utviklet en modell som fokuserer på hvordan teknologiske endringsprosesser påvirker samfunnsmessige normer og verdier. Det er en steg-for-steg-modell som tar for seg hvordan teknologiske endringsprosesser resulterer i atferdsendringer og normutvikling. Schiefloe (2003) argumenterer for en gjensidig avhengighet mellom teknologisk endring og normutvikling. Teknologiske endringer kan føre til nye normer og verdier i samfunnet, samtidig som normene og verdiene påvirker hvordan teknologien blir brukt og utviklet. Modellen er en ramme for å forstå på hvilken måte teknologiske endringer og utviklingen av nye normer blir en sømløs del av samfunnet. Modellen er illustrert som *figur 1*:



Figur 1 – Teknologisk endring og normutvikling

I likhet med Lewin og Kotter sine modeller, har denne modellen en tydelig start og slutt. Det er en kompleks prosess med mange steg, hvorav stegene kompliseres av motstand og uenighet. Dette forklarer hvorfor endringsprosesser ofte er svært kompliserte og tidsomfattende (Schiefløe, 2003). Modellene komplementerer hverandre på en god måte.

Både Kotter og Lewin er overordnede endringsledelsesmodeller rettet mot hvordan en skal gjennomføre en vellykket endring. Schiefloe sin modell er ingen direkte modell mot endringsledelse, men er rettet mot implementering av teknologiske endringsprosesser. Vi har derfor valgt å inkludere de tre modellene for å få en helhetlig tilnærming til endringsledelse, knyttet til denne tematikken som er implementering av digitale verktøy.

Det er noen andre aspekter ved modellene som er viktig å belyse. Både Lewin og Kotter har kritikk rettet mot modellene sine. Modellene har blitt kritisert for å være lineære og stegvise, og vil derfor

ikke være tilstrekkelig for komplekse og dynamiske endringsprosesser (Maximini & Maximini, 2018). Kritikken av teoriene har opphav fra at modellene foretar seg endringer som enkeltstående hendelser, og ikke en kompleks prosess (Kvålshaugen, et al., 2019). Videre kan modellene mangle det mellommenneskelige fokuset på atferd og motstand mot endringer som kan være avgjørende faktorer i implementeringsfasen. Både Kotter og Lewin er normative modeller, som utelukkende har et ledelsesperspektiv. Til tross for dette, kan endringen diskuteres og brukes til å forklare fenomener som motstand, motivasjon, kommunikasjon som ansatte kan oppleve i en endringsprosess. I tillegg kan modellene brukes til se nærmere hvordan ansatte kan oppføre seg i endringsprosessen. I lys av Kotter sine åtte steg, kan ansatte i for eksempel steg én, “skape en følelse av nødvendighet” bidra til å skape bevissthet og en felles forståelse av hvorfor endringen som skal iverksettes er nødvendig. I tillegg til at de kan dele sine synspunkter, perspektiver og forslag seg i mellom, og oppfordre andre til å gjøre det samme. Kotter og Lewin sine endringsmodeller er valgt ut på grunn av at vi ville sette fokus på endringsledelse, og hva ledelsen i en endringsprosess kan gjøre bedre, til tross for at modellene ikke er helt optimale for kunderådgiiverne i studien.

### 2.2.3 Endringsmotstand

I møte med endringer kan det oppstå motstand. Dette kan ha stor betydning for hvor lett det er å gjennomføre en endringsprosess. I denne studien vil det derfor være relevant å diskutere hvorfor motstand oppstår og hvordan man kan motvirke det.

Bjørn Hennestad og Øivind Revang (2012) definerer endringsmotstand som “(...) handling, passiv eller aktiv, som motarbeider endringen.” (Hennestad & Revang, 2012, s.183). Hennestad og Revang diskuterer videre at motstand kan være positivt, og gunstig for å kunne lede endringsarbeidet i en hensiktsmessig retning. For å unngå å gjennomføre endringer som ikke anses som hensiktsmessig for organisasjonen er det viktig å se nærmere på hva som forårsaker motstand, og hvorvidt det er basert på rasjonalitet eller frykt (Hennestad og Revang, 2012, s. 184). Jacobsen og Thorsvik (2019) fremhever faktorer som brudd på psykologisk kontrakt, tap av identitet og frykt for det ukjente (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Burnes (2011) viser til dårlig planlegging eller gjennomføring av endringen som en annen mulig årsak. Andre grunner til at motstand kan oppstå

kan blant annet være manglende informasjon, usikkerhet, dårlige erfaringer fra tidligere endringer og redsel for at de nye endringene vil føre til større eller u håndterbar arbeidsmengde. Endringer kan være inngripende og føre til endrede arbeidsmetoder og praksiser, særlig knyttet til implementering av nye digitale verktøy.

Endringsmotstand er en vanlig utfordring knyttet til implementering av teknologiske verktøy. Digitalisering og implementering av nye digitale løsninger kan føre til betydningsfulle endringer i struktur og arbeidspraksiser (Jacobsen, 2018). Tap av engasjement og motivasjon kan være en av årsakene til at motstand oppstår. For å opprettholde ansattes engasjement under en digitaliseringsprosess viser forskning til at ledelsen må implementere en konkret strategi for å støtte og motivere medarbeidere i overgangen fra tidligere fase til den nye digitaliserte hverdagen (Gasparovich, Uskova & Dongauzer, 2021). Støtte og forberedelser er faktorer som går igjen for å forsikre at endringene blir vellykket. Slik kan organisasjonen minimere sannsynligheten for motstand ettersom medarbeiderne vil føle seg trygge og forberedt på hva som vil være endringene etter implementeringen, samt vite deres plass og rolle under endringen (Gasparovich et al., 2021).

John Kotter (2012) diskuterer at det er flere faktorer for at organisasjoner mislykkes i å gjennomføre vellykkede endringer. Dette er blant annet mangel på strategi og visjon, motstand fra ansatte, og organisatoriske strukturer som forhindrer kommunikasjon og samarbeid. Organisasjonens manglende evne til å tilpasse seg endrede markedsforhold er også en faktor som fører til at planlagte endringer mislykkes (Kotter, 2012).

### **Endringskynisme**

Amundsen og Kongsvik (2016) setter fokus på konsekvensene av endringer i organisasjoner og tar for seg hvorfor og hvordan kyniske holdninger dannes og spres. Endringskynisme er generaliserte oppfatninger av planlagte endringer som er av negativ valør. Det dannes generell mistillit til de som skal gjennomføre endringer og til ledelsen. På grunn av dette kan det oppstå en kultur og negative assosiasjoner mot endringer generelt (Amundsen & Kongsvik, 2016).

Endringer i en bedrift oppleves ulikt av ansatte. Noen oppfatter endring som unødvendig og kan beskrive det som en ubegripelig handling fra ledelsen (Amundsen, & Kongsvik, 2016).

Begeistringen rundt endring avhenger av hvor i bedriftens hierarki den ansatte befinner seg (Reichers, Wanous & Austin, 1997). Ledelsen vil ofte oppleve endring som spennende og helt nødvendig for å opprettholde konkurransefortrinn, følge med i den samfunnsmessige utviklingen eller å opprettholde legitimitet fra omgivelsene. Det er vesentlig å skille mellom endringskynisme og en vanlig “skepsis til endringer”. Skepsis til endringer handler om at man tviler på hvorvidt endringen vil være suksessfull, men det finnes likevel håp og tro på at det vil medføre en positiv endring (Amundsen & Kongsvik, 2016).

Teorien til Amundsen og Kongsvik (2016) skildrer endringskynisme gjennom praktiske eksempler fra deres egne undersøkelser fra norske virksomheter. Teorien er inndelt i fem kategorier som er; *endring for endringenes skyld, resirkulering av ideer, praksisfjerne løsninger, manglende synliggjøring av resultater og pseudomedvirkning*. I henhold til oppgavens tematikk vil vi gå inn på de fire kategoriene som anses å være mest aktuelle: *endring for endringenes skyld, manglende synliggjøring av resultater, praksisfjerne løsninger og pseudomedvirkning*.

*Endring for endringenes skyld* handler om at virksomheten implementerer og innfører nye praksiser, som ikke nødvendigvis forbereder nåværende praksis. “Endringen har en selvstendig funksjon som ikke har noe med å forbedre virksomheten.” (Amundsen & Kongsvik, 2016 s. 24). Den nye praksisen kan fremstå som omveltende, men endrer ikke noen praktiske forhold. Fra de ansattes perspektiv kan det fremstå som om endringen er iverksatt for å opprettholde legitimitet, og et ytre press fra omgivelsene, men ikke fordi endringen er nødvendig. Det første elementet i teorien underskriver hvor viktig det er at ledelsen og endringsagenter belyser og forklarer grunnlaget for endringene som skal gjennomføres (Amundsen og Kongsvik 2016).

*Manglende synliggjøring av resultater* omhandler samspillet mellom endringshyppighet og endringseffektivitet. “Raske og effektive endringer gir ofte lite rom for evalueringer av tidligere endringer før det forekommer en ny endring” (Amundsen & Kongsvik, 2016, s. 62). Konsekvensen av dette er at ansatte ikke registrerer gevinsten og effektiviteten av endringen. Medarbeiderne får ikke noe eierskap til endringene som forekommer, og det kan oppstå en kollektiv motstand til endringer som følge av dette.

Det tredje elementet er *praksis-fjerne løsninger*, og tar for seg at den nye praksisen ikke er godt nok relatert til de allerede eksisterende arbeidsprosessene i virksomheten. Løsningene fungerer godt teoretisk, men ikke i virkeligheten. Hierarkiet i virksomheten har tatt overhånd og nivåene blir for store. Ledelsen mangler innsikt og kontroll på hva som foregår lenger ned i hierarkiet (Amundsen & Kongsvik, 2016).

Det siste elementet i teorien er *pseudomedvirkning* som tar for seg at det tilsynelatende er en form for medvirkning og involvering av ansatte uten at dette er reelt. Medarbeidere blir ofte spurt om å gi tilbakemeldinger og konkrete tiltak eller innspill til en endring som allerede er forutbestemt og vedtatt (Amundsen & Kongsvik, 2016, s. 68-70). Medvirkning er et gjennomgående begrep som handler om å oppnå og tilrettelegge for en god endring på arbeidsplassen. Det er flere måter å legge til rette for medvirkning, blant annet i form av innspill, meninger og involvering. Pseudomedvirkning kan motvirkes ved åpenhet, og at organisasjonen vektlegger toveis kommunikasjon der ledere gjør seg kjent med ansattes syn og holdninger vedrørende endringen (Reichers et al., 1997). Endringskynisme kan også motvirkes dersom det er åpenhet rundt feil, samt en organisasjonskultur der ledere kan innrømme feil dersom dette har forekommet og korrigerende tiltak iverksettes.

## 2.3 Dynamiske kapabiliteter og stivhengighet

I dette underkapittelet redegjøres det kort for dynamisk kapabilitetsteori og stivhengighet. Dette er teorier som er sentrale når det kommer til strategisk ledelse, da de brukes for å forklare hvordan organisasjoner kan overleve i møte med endringer i deres omgivelser. I denne studien ser vi på implementering av ny teknologi som en endring, men denne endringen er også forankret i bedriftens overordnede strategi. Til tross for at oppgaven vår ikke er en strategisk analyse av Sparebank 1 SMN, er det likevel deler av empirien som kan belyses ved bruk av disse teoriene.

Stivhengighet er et begrep som anvendes til å beskrive hvordan tidligere beslutninger og handlinger kan påvirke og muligens begrense fremtidige valg av strategi og muligheter (Jacobsen, 2018). Sett fra et strategiperspektiv brukes "stivhengighet" til å forstå hvordan og hvorfor noen organisasjoner fortsetter å følge gamle strategier, metoder og praksiser til tross for at bedre

alternativer er tilgjengelige. Det kan oppstå hvis organisasjonene følger en “sti”, eller en fastlagt retning, selv om det ikke nødvendigvis er hensiktsmessig (Jacobsen, 2018). Konsekvensene av stiavhengighet er at organisasjonen kan bli motvillig til å endre kurs, eller å prøve nye tilnærminger, ettersom endringer vil føre til at organisasjonen bryter med den etablerte retningen og stien som de har skapt.

O'Reilly og Tushmans (2008) teori om dynamiske kapabiliteter handler om hvordan organisasjoner overlever i omgivelser som stadig er under endring. De refererer til en rekke forskning som viser at en stor andel organisasjoner ikke klarer seg i møte med endringer i deres omgivelser. O'Reilly og Tushman (2008) trekker frem dynamisk kapabilitetsteori som løsningen på denne utfordringen. Dynamisk kapabilitetsteori handler om å skape en organisasjonsstruktur som er dynamisk i den forstand at den har mulighet til å re-allokere ressurser for å møte utfordringer og trusler, samt utnytte muligheter som presenterer seg (O'Reilly & Tushman, 2008, s. 192). “Utnyttelse av ressursene og posisjonen som organisasjonen allerede besitter på en slik måte som skaper profitt, samtidig som man utforsker nye muligheter, kan man både konkurrere i godt etablerte og nyetablerte markeder samtidig” (O'Reilly & Tushman, 2008, s. 190).

O'Reilly og Tushman (2008) understreker at det som tidligere har vært et konkurransefortrinn for organisasjonen, ikke nødvendigvis vil fortsette å være det. Markedsmessige og teknologiske forutsetninger endres hyppig. For at organisasjoner skal være tilpasningsdyktige og overleve i omgivelser under endring, er det viktig at selve organisasjonsstrukturen er dynamisk og “ambidextrous”. Ambidexterity handler om å gjøre to ting samtidig; utnytte ressursene man allerede har og utforske nye muligheter. (O'Reilly & Tushman, 2008, s. 189). O'Reilly & Tushman (2008, s. 189) understreker at fra et strategisk perspektiv så handler det om å oppnå langsiktig suksess, ikke bare i organisasjonens operative kapabilitet og kompetanse i eksisterende markeder, men også deres evne til å omstrukturere og re-konfigurere ressurser og organisasjonens struktur for å tilpasse seg nye markeder. Det er derfor viktig å ikke beregne de enkelte ressursene og kapabilitetene som grunnlag for konkurransefortrinn, men organisasjonens evne til å kontinuerlig oppgradere og re-allokere ressurser gjennom innovasjon og fornyelse (O'Reilly & Tushman, 2008).



Ledernes rolle er sentral innenfor organisasjonenes dynamiske kapabiliteter. Evnen til å se og gripe muligheter gjennom å integrere og organisere eksisterende og nye ressurser for å overkomme stivhengighet og stagnering er essensielt for organisasjonens overlevelse i et marked som er preget av endringer. Det å gripe muligheter handler i stor grad om å ta de riktige avgjørelsene gjennom å skape en visjon og en strategi, samt å sørge for at organisasjonen er tilrettelagt for dette (O'Reilly & Tushman, 2008, s. 191). Ifølge O'Reilly og Tushman (2008) krever dette at lederen av en organisasjon kontinuerlig analyserer markedet for nye muligheter og trusler, spesielt som følger av endringer i markedet, slik at organisasjonen er forberedt og har mulighet til å møte endringene gjennom å konfigurere bedriftens interne og eksterne ressurser (O'Reilly & Tushman, 2008).

## 2.4 Digital endring og kompetanse

I følgende underkapittel defineres kompetansebegrepet, samt at teori om automatisering og automatiseringens påvirkning på arbeidsmarkedet presenteres. Innenfor strategisk ledelsesteori blir kompetanse ofte trukket frem som en sentral ressurs. I en hverdag hvor digitalisering fører til store endringer for arbeidsmarkedet, ser vi at sammenhengen mellom arbeidsoppgaver og kompetanse også endrer seg. Hvilke arbeidsoppgaver som kan, eller ikke kan automatiseres, og hvordan automatisering påvirker kompetanse er derfor relevant for denne oppgaven.

### 2.4.1 Kompetanse i arbeidslivet

Kompetanse er essensielt for å fungere godt i samfunnet og håndtere egne liv, da det i stor grad er en kilde til selvstendighet, sosial mobilitet og deltagelse i samfunnet (St. Meld. 16 (2015-2016)). Kompetanse er et omfattende begrep som kan defineres på ulike måter avhengig av hvilken type kompetanse det er snakk om. I utredningen *Fremtidige kompetansebehov I* oppgis definisjonen "... summen av kunnskap, ferdigheter og holdninger anvendt i en gitt kontekst." (NOU 2018:2). I boken *Strategisk kompetanseledelse* defineres kompetanse som "... de samlede kunnskaper, ferdigheter og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål." (Lai, 2016, s. 45). Felles for disse definisjonene er at alle tre fremhever kunnskap, ferdigheter og holdninger som sentrale i deres definisjon av kompetanse. I denne oppgaven vektlegges Lai (2016) sin definisjon.

Ifølge Lai (2016) består kompetanse av fire komponenter: kunnskap, ferdigheter, holdninger og evner. Kunnskap, ferdigheter, evner og holdninger kan være *taus* eller *eksplisitt* (Lai, 2016). Kompetanse som er *taus* er kompetanse som er utviklet uten at man kanskje selv har reflektert over den, og derfor er vanskelig å sette ord på (Lai, 2016, s. 47). Denne typen kunnskap blir ofte internalisert etter hvert som man øver på og perfektionerer den, slik at kompetansen oppleves som en selvfølge eller noe som skjer av seg selv (Lai, 2016). Lai (2016) understreker at det er viktig å være oppmerksom på denne typen kompetanse når man skal jobbe med kompetanseutvikling eller ha fokus på IKT-verktøy og målemetoder, da *taus* kompetanse ofte bidrar til høy ytelse.

I arbeidsmarkedet, er det ofte vanlig å skille mellom *formell* og *uformell kompetanse*. Dette skille er basert på hvordan kompetansen er tilegnet (Lai, 2016). Formell kompetanse er kompetanse som en medarbeider kan dokumentere, enten gjennom utdanning, kurs eller systematisk opplæring som gis gjennom godkjente tilbydere, utdanningsinstitusjoner eller kursarrangører (Lai, 2016, s. 54). Formell kompetanse er ofte basert på noen spesifikke krav knyttet til utføringen av bestemte oppgaver eller funksjoner, eksempelvis ved enkelte yrker innenfor helsesektoren eller industri (Lai, 2016). Ifølge Lai (2016) vil stor konkurranse om arbeidsplassene øke vektleggingen av formell kompetanse, selv om formell kompetanse ikke gir et fullstendig eller meningsfylt bilde av et individ. Uformell kompetanse, derimot, består av kompetansen som en medarbeider har opparbeidet seg utenfor utdanningssystemet eller planlagte tiltak (Lai, 2016). Eksempelvis kan dette være kompetanse medarbeideren har fått gjennom arbeidserfaring eller erfaring fra andre livsarenaer som familieliv eller privatliv. Sammen utgjør disse en persons *realkompetanse* (Lai, 2016).

Videre klassifiserer Lai (2016) kompetanse inn i fire overordnede kategorier: faglig kompetanse, lederkompetanse, personlig kompetanse og sosial kompetanse. Faglig kompetanse er kompetanse som er direkte relevant for å kunne "... utføre gitte oppgaver og funksjoner på en faglig (yrkesmessig, teknisk og praktisk) fullgod og formålstjenlig måte." (Lai, 2016, s. 56). Lederkompetanse er kompetanse som omhandler oppgaver knyttet til personhåndtering eller strategisk ledelse. Personlig kompetanse er kompetanse som er utenom det faglige, og som påvirker egen oppgaveutførelse. Dette er ofte knyttet til individets ansvarsfølelse, fleksibilitet, nøyaktighet, kreativitet og potensial til utvikling (Lai, 2016, s. 56). Sosial kompetanse er kompetanse som er av

betydning blant annet i samarbeidssituasjoner og omfatter blant annet ferdigheter knyttet til kommunikasjon, utadvendthet, initiativtaking og kontaktevne. (Lai, 2016, s. 56). Lai (2016) poengterer at disse kompetanseformene kan analyseres isolert, men i praksis vil de ofte være gjensidig avhengige.

*Kjernekompetanse* er et sentralt begrep når det kommer til å knytte kompetanse opp mot en bedriftsstrategi (Lai, 2016). Kjernekompetanse defineres som “... den kompetansen som skal sikre langsiktige, konkurransemessige fordeler og overlevelse for organisasjonen.” (Lai, 2016, s. 34). For at kompetanse skal anses som kjernekompetanse, er det viktig at den er unik og vanskelig å kopiere, samt at den skal bidra til at organisasjonens “... produkter eller tjenester oppfattes som nyttige og verdifulle av kunder eller sluttbrukere.” (Lai, 2016, s. 34). Kjernekompetanse kan derfor sies å være kompetanse som bedriften identifiserer seg med (Lai, 2016). Ifølge Lai (2016) kan en organisasjons kjernekompetanse utgjøres av en spesifikk kompetanse eller en særegen kombinasjon av ulike kompetanser. Denne kompetansen trenger ikke nødvendigvis å være viktig, men kompetanse som bedriften må ha for å sikre langvarige konkurransefortrinn og overlevelse (Lai, 2016, s. 65). Det understrekes at en kombinasjon av flere ulike kompetansetyper gir et bredere og mindre sårbart grunnlag, da det vil være vanskeligere å kopiere for konkurrenter.

## 2.4.2 Automatiseringens utvikling

Fra et historisk perspektiv har teknologiske fremskritt i stor grad klart å skape flere jobber enn de har fjernet, og på grunn av dette argumenteres det for at frykten for teknologisk arbeidsledighet i stor grad har vært overdrevet (Frey & Osborne, 2017; Jandric & Hayes, 2020). Dette er ikke nødvendigvis tilfelle med den teknologien som utvikles i dag (Jandric & Hayes, 2020; Frey & Osborne, 2017; McAfee & Brynjolfsson, 2016).

En mengde litteratur som har forsket på effekten av teknologi på arbeid og arbeidsoppgaver skiller mellom “rutine” og “ikke-rutine” arbeid, samt “kognitiv” og “manuell” arbeid (Autor & Dorn, 2013; Autor, Levy & Murnane, 2003; Previtali & Fagiani, 2015; Acemoglu & Restrepo, 2020; Frey & Osborne, 2017; Pajarinen, Rouvinen & Ekeland, 2015). Rutinepreget arbeid har ofte klare regler og mønstre som følges mens ikke-rutinearbeid ikke er tydelig definert eller følger forutbestemte

mønstre (Autor et al., 2003). Yrker som består av kognitive og manuelle arbeidsoppgaver som i stor grad består av godt definerte prosedyrer som lett kan gjennomføres av sofistikerte algoritmer er spesielt utsatt for automatisering (Frey & Osborne, 2017; Pajarinen et al., 2015; Agrawal, Gans, & Goldfarb, 2019).

Kunstig intelligens har gjennom tilgangen på stordata utviklet seg til å bli spesielt god på et aspekt ved menneskelig kognisjon: predikering (Agrawal et al., 2019). Predikering handler om å bruke eksisterende data til å fylle inn manglende informasjon gjennom blant annet mønstergjenkjenning, og kan benyttes til å ta avgjørelser (Agrawal et al., 2019). Agrawal et al (2019) viser til at yrker hvor mennesker nå utfører arbeidsoppgaver som i stor grad er basert på å predikere i større grad erstattes av kunstig intelligens. Videre ser man at utviklingen av maskinlæring har ført til at arbeidsoppgaver som tidligere ikke har involvert predikering endres slik at de i større grad kan gjennomføres av kunstig intelligens (Agrawal et al., 2019). På denne måten ser vi også at teknologiske fremskritt innenfor maskinlæring gjør at det er mulig å automatisere arbeidsoppgaver som ikke er rutinepreget (Frey & Osborne, 2017). Frey og Osborne (2017) argumenterer derfor for at premisset for hvilke arbeidsoppgaver kunstig intelligens kan gjennomføre har utvidet seg med de teknologiske fremskrittene som nylig har funnet sted, og at det allerede er mulig å automatisere så og si alle oppgaver så lenge det er tilstrekkelig med data tilgjengelig.

Hvor fort automatiseringen skjer er avhengig av det Frey og Osborne (2017) kaller “flaskehalser”. Flaskehalser er forhold som bremser ned automatisering. I deres analyser er flaskehalser knyttet til automatisering avhengig av hvorvidt sentrale deler av kjerneoppgavene i et yrke krever koordinerte og raske bevegelser eller kreativitet og/eller sosial intelligens (Frey & Osborne, 2017). Frey og Osborne (2017) definerer kreativitet som evnen til å komme opp med ideer eller gjenstander som er nyskapende, unik og av verdi, og fremhever at kreativitet ofte involverer å skape en ukjent kombinasjon av kjente ideer. Sosial intelligens innebærer egenskaper som forhandling, overtalelse og omsorg for andre (Frey & Osborne, 2017). Til tross for at det har blitt gjort fremskritt hvor enkelte aspekter av sosial interaksjon mellom mennesker kan reproduseres av roboter, for eksempel gjennom robot psykologen Ellie eller bruken av robot kosedyr i eldreomsorg, forblir kreativitet og sosial intelligens vanskelig å programmere (Frey & Osborne, 2017; NOU 2018:2). Dagens teknologi klarer ikke å reprodusere menneskelige emosjoner. På grunn av dette vil det være usannsynlig at yrker hvor kjerneoppgavene består av kreativitet eller sosial intelligens, substitueres

av kunstig intelligens og roboter i løpet av neste tiår. Dette til tross for at vi allerede har eksempler på teknologi som utfordrer disse flaskehalsene (Frey & Osborne, 2017; NOU 2018:2).

### 2.4.3 Automatiseringens effekt på arbeidsmarkedet og kompetanse

Siden 2000-tallet har antallet mennesker som har mistet jobben økt. Frey og Osborne (2017) anslår at 47 prosent av USAs arbeidsplasser har høy risiko for å automatiseres i løpet av ett eller to tiår. Flere studier har dokumentert den pågående nedgangen i antall ansatte i produksjonsyrker og andre rutinepregede yrker som krever lite utdanning og lav kompetanse (Frey & Osborne, 2017; Siu & Jaimovich, 2016; Autor & Dorn, 2013; Beaudry & Sand, 2013). Arbeidstakere som antas å rammes jobber innenfor transport, logistikk, kontor- og administrasjonsyrker, serviceyrker, salg og byggearbeid (Frey & Osborne, 2017). Pajarinen et al (2015) har gjennomført en tilsvarende studie etter norsk og finsk kontekst, hvor de fant at rundt én av tre jobber er spesielt utsatt for automatisering i Norge og Finland. Ask og Søråa (2021, s. 146) peker på at Norge er et av de industrialiserte landene som vil bli minst påvirket av automatisering ettersom industrien i Norge, på grunn av et fokus på olje og fisk fremfor maskinvare produksjon, er svært spesialisert og derfor allerede krever en del spisskompetanse.

Acemoglu og Restrepo (2019) viser til at automatisering gjennom ny teknologi har en gjeninnsettende effekt, forskyvende effekt og en produktivitetseffekt. Ved å skape nye arbeidsoppgaver, har ny teknologi tidligere balansert de jobbene som forsvinner på grunn av automatisering (Acemoglu & Restrepo, 2019). Videre muliggjør ny teknologi en fleksibel allokering av ressurser, hvilket øker produktivitet i bedrifter og behovet for arbeidere i ikke-automatiserbare yrker (Acemoglu & Restrepo, 2019). I forskningsartikkelen "Robots and Jobs: Evidence from US Labor Markets" viser Acemoglu og Restrepo (2020) dog til at utviklingen i robotteknologi negativt påvirker både lønn og sysselsetting blant arbeidere. Dette begrunner de med det de nå er flere som påvirkes av forskyvningseffekten, som oppstår ved at roboter tar over arbeidsoppgaver som tidligere ble gjennomført av arbeidere (Acemoglu & Restrepo, 2020). I deres forskningsartikkel viser de til at en til robot per tusen arbeidere reduserer ratioet av sysselsatte-til-populasjonen med 0.2 prosent og lønn med 0.42 prosent (Acemoglu & Restrepo, 2020).

Autor og Dorn (2013) dokumenterer i sin forskningsartikkel “The Growth of Low-Skill Service Jobs and the Polarization of the US Labor Market” en økning i forskjeller når det kommer til lønn i USA og andre industrialiserte nasjoner i verden fra perioden 1970 til 2005, og knytter dette det de kaller en “skill-biased technological change”. Premisset for dette argumentet er at teknologien som vokser frem i arbeidsmarkedet favoriserer arbeidere med høyt kompetansenivå fremfor de med lavt kompetansenivå (Autor & Dorn, 2013; Goos & Manning, 2007; Autor et al., 2003). Videre dokumenterer Autor & Dorn (2013) en omveltning i det amerikanske arbeidsmarkedet, hvor sysselsetting i midtsjiktet med tanke på både lønn og kompetansenivå har falt, mens sysselsetting blant lavtlønnede serviceyrker, med et tilsvarende lavt kompetansebehov, har gått opp. Spesielt har antallet arbeidere i serviceyrker økt, mens ikke-service yrker som krever lite kompetanse har forsvunnet (Autor & Dorn, 2013). Videre ser de en konsentrasjon av sysselsatte i høytlønnede kognitive yrker. Goos og Manning (2007) peker på samme tendens i Storbritannia og viser til en polarisering i arbeidsmarkedet, med en økning i høytlønnede kognitive jobber og lavtlønnede manuelle yrker, samt en generell nedgang i yrker i midtsjiktet.

I motsetning til Autor og Dorn (2013) og Goos og Manning (2007), viser funnene til Frey og Osborne (2017) og Pajarinen et al (2015) at automatisering i stor grad vil ramme lavtlønnede yrker som krever lite kompetanse fremfor yrker i midtsjiktet. Pajarinen et al (2015, s. 5) viser til at yrkesgrupper som er spesielt utsatt for automatisering i Norge og Finland er telefon- og nettselgere, regnskapsførere, butikkmedarbeidere og kontomedarbeidere. Selv om dette er yrker som involverer interaktive arbeidsoppgaver, så krever de lite sosial intelligens og kompetanse (Frey & Osborne, 2017). Dette gjør at disse yrkene er lett å automatisere delvis eller helt.

Beaudry og Sand (2013) viser til en nedgang i etterspørselen etter kognitive ferdigheter i løpet av det siste tiåret, til tross for at flere tar høyere utdanning. De argumenterer for at automatisering av rutinepregede arbeidsoppgaver har gjort en del kompetanse og ferdigheter blant arbeidere overflødig, hvilket har resultert i at arbeidere med høy kompetanse har beveget seg nedover på stigen og begynt å ta over jobber som tradisjonelt har vært gjennomført av arbeidere med lav kompetanse (Beaudry & Sand, 2013). Denne de-skillingsprosessen påvirker ikke bare arbeidere med høyere grad av kompetanse, men fører også til at arbeidere med lav kompetanse dyttes enda lenger ned på stigen og, i noen tilfeller, også ut av arbeidsmarkedet (Beaudry & Sand, 2013). Frey

& Osborne (2017) viser til Beaudry og Sand (2013), og stiller spørsmål ved menneskers mulighet til å vinne ut fremfor teknologi gjennom høyere utdanning.

Ifølge NHOs Kompetansebarometer er behovet for arbeidskraft med fag- og yrkesopplæring, fagskoleutdanning, bachelornivå eller masternivå fremdeles høyt i arbeidsmarkedet, og dette behovet forventes at vil fortsette (Rørstad et al., 2023, s. 32). Behovet blant bedriftene for høyere utdanning på bachelornivå ligger på 44 prosent mens masternivå ligger på 35 prosent (Rørstad et al., 2023, s. 32). Store bedrifter etterspør i større grad kompetanse på høyere nivå enn små bedrifter (Rørstad et al., 2023). NHOs Kompetansebarometer viser at 70 til 80 prosent av de største bedriftene har behov for kompetanse på master- og bachelornivå. Som følge av digitaliseringen av arbeidsmarkedet vil behovet for arbeidskraft med grunnskole eller videregående studieforbereende minke (NOU 2018:2, s. 76).

#### 2.4.4 De-skilling og neo-taylorisme

Allerede under den industrielle revolusjonen begynte teknologi å substituere menneskelig arbeid (Autor et al., 2003; Frey & Osborne, 2017). Mot slutten av den industrielle revolusjonen og frem mot starten av 1900-tallet så vi en enorm vekst i bedrifters størrelse, samt en overgang til en monopolistisk organisering av industrien (Braverman, 1998). I denne tidsperioden begynte klassiske økonomer å imøtekomme utfordringene presentert av arbeidsorganiseringen i produksjonsvirksomhet under kapitalistiske forhold (Braverman, 1998). Dette ledet frem til *scientific management*, eller Taylorisme, en bevegelse initiert av Frederick Winslow Taylor, hvor målet var å systematisk implementere vitenskapelige metoder inn i produksjonsvirksomhet for å løse komplekse problemer knyttet til kontroll av arbeid i raskt voksende kapitalistiske bedrifter (Braverman, 1998). Ved å måle arbeidsaktivitet og finne den optimale måten å gjennomføre arbeidsoppgaver på, ofte gjennom å redusere arbeidet til flere enkle elementer, og systematisk forbedre arbeidernes prestasjon på de ulike elementene, sørger *scientific management* for effektivisering gjennom arbeidsorganiseringen (Braverman, 1998, s. 61). Taylorisme forsøkte dermed å etablere den beste praksis for å gjennomføre arbeid på (Crowley, Tope, Chamberlain & Hodson, 2010).

I sin bok, *Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century*, kritiserer Harry Braverman scientific management. Braverman (1998) peker på hvordan Taylorisme skapte et skille mellom mentale og manuelle arbeidsoppgaver (konseptualisering og gjennomføring) slik at arbeidsoppgaver knyttet til design, planlegging, kontrollering og vurderinger flyttes til ledelsen, mens produksjonsoppgaver deles opp i enkle arbeidsoppgaver og forblir hos arbeideren.

“The separation of mental work from manual work reduces, at any given level of production, the need for workers to engage directly in production, since it divests them of time-consuming mental functions and assigns these functions elsewhere.” (Braverman, 1998, s. 86).

Et sentralt aspekt ved scientific management er derfor at man fjerner arbeidernes kontroll over arbeidsprosessen gjennom dette skillet mellom konseptualisering og gjennomføring av arbeidet, ettersom det reduserer arbeidet til enkle, spesialiserte rutineoppgaver (Braverman, 1998; Previtali & Fagiani, 2015). Ved å fjerne arbeiderens kontroll over arbeidsprosessen, og simplificere arbeidsoppgavene, gjør man også arbeiderne lett utbyttbare, enten med maskiner eller andre mennesker. Ved å redusere arbeidet til enkle, spesialiserte arbeidsoppgaver, reduserte man også behovet for arbeidere med høy kompetanse. Braverman (1998) argumenter derfor for at dette skillet mellom hånd og hodet resulterer i en fremmedgjøring av arbeidet fra arbeideren, samt en reduksjon i den tekniske kapasiteten til arbeideren, også kalt *de-skilling*. I essens betydde dette at hvem som helst kunne trenes opp til å gjøre jobben. På denne måten førte også Taylorisme til at arbeiderne tapte makt.

Videre fremhever han hvordan oppskaleringen av industrivirksomhet og teknologisk utvikling muliggjorde en systematisk institusjonalisering av separasjonen av konseptualisering og gjennomføring (Braverman, 1998). Dette underbygges av forskning, som viser til at scientific management blant annet var utgangspunktet for Fordisme, det tradisjonelle samlebåndsprinsippet for masseproduksjon iverksatt av Henry Ford for å håndtere høy etterspørsel (Gautié, Jaehrling & Perez, 2020; Previtali & Fagiani, 2015; Crowley et al., 2010). Braverman (1998) viser til at produksjonsprosessen i fabrikker i større grad ble mekanisert gjennom dampdrevet maskineri,



hvilket førte til at arbeidsoppgaver tidligere gjennomført av håndverkere ble delt opp i mindre, spesialiserte prosesser eller sekvenser som krevde mindre ferdigheter, men flere arbeidere. Braverman (1998) argumenterer for at ledere, gjennom Taylorisme, forsøker å redusere kostnader gjennom en overordnet degradering av kompetansenivået til arbeiderklassen. “(...) craftsmanship is destroyed or increasingly emptied of its traditional content.” (Braverman, 1998, s. 90).

Nyere forskning belyser fremveksten av en ny form for Taylorisme, kalt *digital Taylorisme*. Ny digital teknologi muliggjør en optimalisering og simplifisering av arbeidsoppgaver gjennom digital teknologi (Gautié et al., 2020; Park & Ryoo, 2023; Spencer, 2018). Videre peker Park og Ryoo (2023) på hvordan dagens digitale teknologi, gjennom datainnsamling og algoritmer, kan utføre koordinering- og kontrollfunksjoner som tidligere har vært gjennomført av ledere eller mellomledere. Algoritmer benyttes til å overvåke og kontrollere arbeidernes prestasjoner, samt optimalisere prosesser for å effektivisere. Park og Royoo (2023) understreker hvordan ledere, gjennom taylorisme, systematisk overvåket arbeidere for å identifisere måter å effektivisere arbeidsprosesser på, og benytter begrepet *algorithm management* for å beskrive hvordan algoritmer gjennomfører denne funksjonen i dag.

“Furthermore, technology has also been used within workplaces to tighten up monitoring and intensity work. In work, workers now face having their actions recorded and assessed by technology on a moment to moment basis.” (Spencer, 2018, s. 8).

Videre viser Park og Royoo (2023) hvordan plattformorganisasjoner og bedrifter benytter *algorithm management* til å påvirke atferden til arbeiderne gjennom blant annet prestasjonsmålinger.

Gautié et al (2020) peker på at denne utviklingen ikke nødvendigvis er på grunn av den teknologiske utviklingen, men heller på grunn av endringer i den globale økonomien, dog teknologien i stor grad muliggjør en slik innstramming i prestasjonsovervåking. Spencer (2018), på sin side, fremhever at problemet ikke er med teknologien i seg selv, men med hvordan teknologien benyttes under kapitalisme. Han mener at under kapitalisme er samfunnet predisponert

til å benytte teknologi for å skape profitt fremfor å bruke teknologi til å minske byrden på arbeidere.

Bravermans de-skillingshyotese er mye omdiskutert og kritisert, selv om fremveksten av digital taylorisme, eller neo-taylorisme, også har ført til at en del forskere har gitt en ny pust til de-skilling-debatten. I deres artikkel, *Neo-Taylorism in the Digital Age: Workplace Transformations in French and German Retail Warehouses*, fant Gautié et al (2020) at digitale verktøy benyttes for å optimalisere og overvåke arbeidsprosesser, og konkluderer med at dette reflekterer en neo-tayloristisk produktivitetsmodell i case-bedriftene. Videre viser forfatterne til hvordan dette har ført til de-skilling blant arbeiderne, samt negativt påvirket deres autonomi over eget arbeid (Gautié et al., 2020).

## 2.5 Kapitteloppsummering

Digitalisering har de siste årene vært en av årsakene til endringer i organisasjoner. Det har påvirket både strategi og kompetansebehov. Organisasjoner må følge omgivelsene og utviklingen i samfunnet for å kunne overleve. De må utnytte og utforske de digitale mulighetene de står overfor (O'Reilly & Tushman, 2008). Dynamiske kapabiliteter tar for seg organisasjoners evne til å tilpasse og utnytte nye muligheter i et konkurransepreget marked. For å kunne overleve er organisasjoner avhengig av å ha strategier som kan tilpasse seg dette og hyppige endringer (O'Reilly & Tushman, 2008). I tillegg til dynamiske kapabiliteter spiller stivhengighet en viktig rolle i endringsprosesser (O'Reilly & Tushman, 2008). Stivhengighet brukes til å forstå hvordan og hvorfor noen organisasjoner fortsetter å følge tidligere strategier og metoder, til tross for at dette ikke er den mest gunstige løsningen (Jacobsen, 2018). Stivhengighet kan påvirke organisasjoners evne til å tilpasse seg og utnytte de kommende endringene knyttet til implementering av nye digitale løsninger.

De-skilling og neo-taylorisme er begreper som kan brukes til å forstå kompetansebehovet som oppstår som et resultat av at arbeidsoppgaver automatiseres. De-skilling refererer til en prosess der arbeidstakernes ferdigheter og kompetanse gradvis reduseres som følge av automatisering (Braverman, 1998). Det er ofte rutinemessige, repetitive oppgaver som erstattes av teknologi eller roboter. Det som før ble utført av arbeiderne manuelt ble erstattet av maskiner, og på den måten

førte taylorisme til at arbeiderne tapte makt. Automatisering kan føre til at det blir en reduksjon i behovet for en viss kompetanse og føre til en overgang til mer standardisert arbeid (Braverman, 1998). Automatisering har en betydelig stor rolle innenfor neo-tayloristisk tilnærming. Det fokuserer på effektivitet, produktivitet og kontroll gjennom standardiserte arbeidsprosesser (Gautié et al., 2020). Endring i kompetansebehov som følge av automatisering av arbeidsprosesser er kompleks. En faktor er at automatisering kan føre til at det blir et større behov for kompetanse innenfor teknologi, både med tanke på design og utvikling. En annen faktor er behovet for arbeidstakere som har evne til å tilpasse seg standardiserte prosesser, samt samhandle med automatiserte prosesser (Gautié et al., 2020).

Kotter og Lewin er kjente innenfor endringsledelse, og har begge utformet hver sin modell som tar for seg organisasjonsendringer som en lineær prosess. Kotter sine åtte steg tar for seg organisasjonsendringer ved å fokusere på åtte steg mot en vellykket endring. Blant annet ved å skape en klar visjon, danne en maktkoalisjon, kommunisere endringer og involvere ansatte (Kotter, 2012). Lewin sin ice block modell fokuserer på tre faser som handler om å forstå og håndtere endringsprosesser i organisasjoner ved å fokusere på å endre eksisterende praksiser, og skape varige endringer (Jacobsen, 2018). Kotter og Lewin er ikke direkte tilknyttet de-skilling eller neo-taylorisme eller kompetansebehov som følge av automatisering. Til tross for dette er teoriene relevante for å håndtere endringer og implementeringer av automatisering i organisasjoner, også Sparebank 1 SMN.

I møte med endringer på arbeidsplassen kan det oppstå motstand. Endringsmotstand er en vanlig utfordring knyttet til implementering av teknologiske verktøy. Endringene som medfører implementering av ny teknologi kan føre til store endringer i strukturer og praksiser på arbeidsplassen (Jacobsen, 2018). Amundsen og Kongsvik (2012) sin teori om endringskynisme tar for seg hvorfor det oppstår negative holdninger eller manglende tro på verdien og nytten som endringene fører med deg. Endringskynisme er preget av tvil og negative holdninger og kan føre til en generell mistillit til ledelsen og endringsagenter i organisasjonen. Dette kan føre til en generell og varig motstand mot behov for endring og manglende tro på endringens suksess (Amundsen & Kongsvik, 2012., s. 43).

For å minimere motstand må ledelsen tydelig kommunisere med ansatte om hva endringen vil innebære, slik at arbeidstakerne føler seg trygge og forberedt på det som kommer (Gasparovich et al., 2021). Inkludering og opplæring i nye praksiser er også et sentralt aspekt for å minimere motstand i endringsprosesser.

## 3. Metode

I følgende kapittel vil vi redegjøre for og presentere den utvalgte metoden for denne masteroppgaven. For å sikre kvalitet i forskning er det viktig at forskere viser transparens knyttet til forskningsprosessen. I kvalitativ forskning sikrer man transparens gjennom reliabilitet og validitet. Reliabilitet handler om hvor pålitelige forskningsresultatene er. Reliabilitet sikrer man gjennom en grundig og detaljert gjennomgang av hvordan datagrunnlaget er produsert. Validitet handler om sammenhengen mellom resultatene (data og empiri) og slutningene som trekkes. Dette krever derfor en diskusjon om hvordan teoretiske perspektiver, forutinntatte meninger og erfaringer kan ha påvirket analyseprosessen, tolkninger og presentasjonen av empirien i forskningen (Tjora, 2017, s. 249). Ved å redegjøre for valg og avgrensninger som er tatt knyttet til blant annet informantutvalg, innsamling av data, analysestrategi og kriterier i forskningsprosessen, ønsker vi å vise transparens slik at forskningens kvalitet kan vurderes av leseren.

-

Første del av metodekapittelet består av en presentasjon av valgt metode, datainnsamling og valg av analysestrategi. I den andre delen av kapittelet benytter vi anledningen til å diskutere oppgavens reliabilitet, validitet, generaliserbarhet og etiske hensyn, samt våre egne vurderinger av forskningens kvalitet. Avslutningsvis i kapittelet vil informantene bli presentert i en tabell.

### 3.1 Metodevalg, rekruttering og datainnsamling

I dette underkapittelet vil vi presentere oppgavens forskningsdesign, metodevalg, rekruttering og datainnsamling.

#### 3.1.1 Forskningsdesign

Formålet med denne masteroppgaven er å se på samspillet mellom teknologi og mennesker i implementeringsprosessen, samt hvordan automatisering påvirker kompetansebehovet vi har i samfunnet og arbeidslivet. For å gjøre dette har vi valgt å se på implementeringen av CRM-systemet Iver og de digitale verktøyene Spiresløyfen, Servicemodellen og Relevante Initiativ ved

Sparebank 1 SMN. I denne masteroppgaven benytter vi derfor casestudie som forskningsdesign. I dette tilfellet er Sparebank 1 SMN caset og vi benytter derfor et enkeltcasesdesign.

### 3.1.2 Kvalitativ forskningsmetode

Samfunnsvitenskapelige forskningsmetoder handler om å “... etablere prosedyrer og teknikker for å komme frem til mest mulig relevant og pålitelig kunnskap om samfunnet.” (Johannessen et al., 2016, s. 40). Samfunnsvitenskap fokuserer på mennesker, eller nærmere bestemt, menneskers meninger og oppfatninger (Johannessen et al., 2016).

For å utforske temaet valgte vi å gjennomføre dybdeintervjuer. Ifølge Tjora (2017, s. 114) er dybdeintervjuet basert på en fenomenologisk tilnærming til kvalitativ forskning. En fenomenologisk tilnærming til kvalitativ forskning innebærer å “... utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med og forståelse av et fenomen.” (Johannessen et al., 2016, s. 78). Målet med en fenomenologisk tilnærming er å gi en detaljert beskrivelse av aktørenes perspektiver, opplevelse og forståelse av fenomenet man utforsker. Ettersom vårt mål var å utforske automatisering og dens påvirkning på en arbeidsplass, anså vi det som hensiktsmessig å intervju personer som hadde vært med på implementeringen. Målet med intervjuene var å få frem informantenes opplevelser, erfaringer og tanker rundt implementeringsprosessen og kompetanseendringen som følger av automatisering.

En induktiv tilnærming til metode innebærer at forskeren starter med å samle inn empiriske data for å senere utvikle et teoretisk rammeverk (Johannessen, et.al., 2019). Forskeren analyserer det innsamlede datamaterialet for å kartlegge trender og mønstre, som deretter brukes for å utvikle et teoretisk rammeverk. På den andre siden innebærer en deduktiv tilnærming til metode at forskeren benytter en allerede-eksisterende teori eller hypotese som utgangspunkt for datainnsamlingen (Johannessen et.al, 2019). Det innebærer å utlede spesifikke hypoteser eller antakelser basert på teoretiske rammeverk, for så å teste dette opp mot datamateriale. Tjora (2017) peker på at slike modeller for forskningsmetode kan gi et inntrykk av at forskningsprosessen er lineær, hvilken den sjeldent er i virkeligheten. Dette er også vår oppfatning av forskningsprosessen.

Stegvis-deduktiv-induktiv metode er en kombinasjon av en deduktiv og induktiv tilnærming (Tjora, 2017). Det er en systematisk metode hvor en arbeider i etapper fra rådata, til konsepter og teorier. Stegvis-deduktiv-induktive modellen bidrar til å generere teoretisk og empirisk kunnskap, og fremmer en grundig og kritisk analyse av datamaterialet (Tjora, 2017). I en stegvis-deduktiv-induktiv modell er det viktig å ikke la teorien styre forskning, men å kombinere observasjon, eksperimentering, iterasjon og resonnement. Den vektlegger at den teoretiske utformingen av analysen blir tydeligere utover forskningsprosjektet (Tjora, 2017, s. 19).

I denne masteroppgaven har vi hentet inspirasjon fra stegvis-deduktiv-induktiv metode i tillegg til at vi har benyttet oss av en kombinasjon av induktiv og deduktiv metode. Eksempelvis ble intervjuguiden utformet i stor grad basert på våre kollektive forkunnskaper og et teoretisk rammeverk.

### 3.1.3 Semistrukturerte dybdeintervjuer

Intervju er mye brukt til datainnsamling i kvalitativ forskning, da det er en metode som gjør det enklere å komme tett inn på informantene. Tjora (2017) fremhever dybdeintervjuer som svært hensiktsmessige i forskningssituasjoner hvor man har lite kunnskap om temaet i forkant og derfor ønsker å utforske nyanser i opplevelser og erfaringer. Det kvalitative forskningsintervjuet er en samtale med struktur, som egner seg når en ønsker å studere meninger, holdninger og erfaringer (Johannessen et.al, 2016, s. 143).

Intervjustilen vi har valgt i denne oppgaven er semistrukturerte intervjuer. Målet med slike intervjuer er å tilrettelegge for en samtale med relativt fri flyt (Tjora, 2017). I denne studien benyttet vi forhåndsutformede intervjuguider (se vedlegg nr for eksempel 1 og 2), dog disse ble benyttet mer som sjekklister for å sørge for at relevante temaer ble diskutert, fremfor en oppskrift for intervjuene. Selv om temaene som samtalen dreier seg om er forhåndsbestemt, er spørsmålene åpne for å oppfordre informanten til å gå i dybden dersom informanten har mye å dele om temaet. Videre tillater denne intervjuformen digresjoner fra informantens side og gir intervjueren rom til å stille oppfølgingsspørsmål (Tjora, 2017; Johannessen et al., 2016). Det er informantenes uttalelser som styrer hvilken retning samtalen tar i semistrukturerte intervjuer, hvilket betyr at samtalen kan pendle frem og tilbake avhengig av hvilke temaer som kommer opp (Johannessen et al., 2016).

### 3.1.4 Rekruttering av informanter

Informanter blir brukt for å gi innsikt om tema som man ønsker å forske på. Hvordan informantene rekrutteres er derfor et viktig element i forskningsprosessen og derav også viktig å diskutere. Det er flere måter å velge ut informanter i et kvalitativt forskningsdesign, likevel bør informantene velges ut med tanke på ønsket informasjon (Johannessen, et. al., 2016). For vår masteroppgave har vi valgt å gjøre et strategisk utvalg av informanter. Dette innebærer at vi velger informanter basert på hvem vi tror har noe å fortelle om akkurat det fenomenet vi ønsker å utforske (Dalland, 2015, s. 117). Utvalget er derfor ikke representativt, men hensiktsmessig og strategisk.

I henhold til oppgavens tematikk rundt implementeringsprosessen av nye digitale verktøy i Sparebank 1 SMN, ble det laget noen kriterier som informantene måtte oppfylle. Endringsagentene måtte ha vært med på implementeringsprosessen, samt ha god oversikt over verktøyene. Tjora (2017, s. 130) peker på at dersom man undersøker en omstillingsprosess i en bedrift eller organisasjon, er det hensiktsmessig å inkludere personene som har blitt berørt av omstillingen. Vi ønsket derfor å snakke med kunderådgivere, både de som satt på inngående avdeling og utgående avdeling, som har jobbet i banken i minimum to år. Utgangspunktet for å intervju kunderådgiverne var å utforske hvorvidt informasjonen vi fikk fra endringsagentene stemte overens med kunderådgivernes opplevelse og oppfatning av implementeringsprosessen. Videre ønsket vi deres refleksjoner og erfaringer knyttet til automatisering av deres arbeidsoppgaver og hvordan dette påvirket kompetansebehovet for deres stilling.

Vi brukte derfor en kombinasjon av strategisk utvelgelse og snøballmetoden for å få tak i informanter. Snøballmetoden innebærer å kontakte personer som man vet har mye kunnskap om tema som skal undersøkes, og som passer kriteriene man har satt for gruppen man ønsker å forske på, slik at disse personene kan vise til andre personer som de mener kan bidra med relevant informasjon (Thagaard, 2018; Johannessen et al., 2016). Denne prosessen startet med et uformelt møte med vår kontaktperson i Sparebank 1 SMN den 21. Mars, 2023. Vår kontaktperson har innsikt i selve implementeringsprosessen og oversikt over hvem som har vært involvert.



I samråd med veileder og kontaktpersonen i Sparebank 1 SMN satte vi et mål om å intervju mellom ti og tolv personer. Det var ønskelig å intervju minimum fire personer som hadde vært involvert i implementeringen av Iver og de digitale verktøyene og seks kunderådgivere. På møte med vår kontaktperson kom det frem at kunderådgiverne var svært presset for tid, men at det skulle være mulig å få til intervjuer med noen av dem. Vår kontaktperson i Sparebank 1 SMN satt oss i kontakt med en håndfull aktuelle informanter som det kunne være interessant for oss å intervju. Vi ble også satt i kontakt med ledere for ulike kunderådgiverteam, hvor disse hjalp oss med å sette opp intervjuer med kunderådgivere fra deres respektive team tilpasset våre kriterier. Det hendte også at vi, i intervjusituasjoner med informanter, ble gjort oppmerksom på andre personer som hadde vært delaktig i implementeringsprosessen. På denne måten skaffet vi oss to informanter til.

Før vi kontaktet informantene utformet vi samtykkeskjema med nødvendig informasjon om forskningsprosjektet. Informasjonen inkludert i samtykkeskjemaet fulgte en mal oppgitt av Sikt (tidligere Norsk Senter for Forskningsdata). Gjennom samtykkeskjema ble informantene også informert om at de når som helst kunne trekke tilbake deres samtykke frem til masteroppgaven publiseres, uten konsekvens. Vi oppga kontaktinformasjon, både til oss og ansvarlig institusjon, dersom informantene ønsket å trekke tilbake samtykket eller hadde spørsmål vedrørende prosjektet. Dalland (2015) påpeker at korrekt, detaljert og utfyllende informasjon bidrar til å minimere risiko for misforståelser og kritikk.

Neste steg i rekrutteringen var å kontakte informantene for å avtale sted og tidspunkt for intervju, samt sende ut samtykkeskjemaet. I og med at vi intervjuet informantene innenfor deres arbeidstid opplevde vi at flere av informantene var ganske opptatte og hadde mye å gjøre. Dette gjaldt spesielt kunderådgiverne, men også enkelte av “endringsagentene”. Vi opplevde det som enklere å få tak i informanter fra gruppen endringsagenter, hvor flertallet av de vi kontaktet stilte til intervju. Det resulterte i at vi til slutt endte opp med å intervju totalt tolv ansatte, hvorav syv var endringsagenter og fem var kunderådgivere.

Anvendelsen av snøballmetoden har sine fordeler og ulemper. Snøballmetoden kan føre til en effektiv rekrutteringsprosess når informantene, av ulike årsaker, kan være utfordrende å komme i kontakt med. Ulempene ved å benytte seg av snøballmetoden kan være at utvalget blir skjevt og

ikke gir en representativ gjengivelse av det som en studerer. Dette gjelder særlig når informantene har blitt plukket ut av leder (Johannessen et. al., 2016). Det kan i tillegg være utfordrende å vite når man har oppnådd et metningspunkt, altså når det ikke lenger kommer ny og relevant informasjon eller informanter. Vi mener likevel at informantene som vi har snakket med har gitt oss nyttig, relevant og varierende informasjon. Dette vil si at informantene vi ble satt i kontakt med gjennom deres leder ikke var utpreget positive til endringsprosessen de hadde vært gjennom. Datamateriale var variert og rikt.

### 3.1.5 Utvalget

Deltakerne fra gruppen endringsagenter bestod hovedsakelig av personer som jobbet i banken da Iver ble introdusert og hadde vært delaktig i implementeringsprosessen, men i varierende grad og på ulike stadier. Vi endte også opp med en informant som begynte i banken for ca et år siden, som aktivt har jobbet med å motivere rådgiverne til videre bruk i etterkant av implementeringen. I og med at denne personen har jobbet tett på kunderådgiverne, inkludere vi intervjuet, fordi intervjuet bød på et litt annet perspektiv enn vi hadde fått tidligere. Videre intervjuet vi tre endringsagenter som hadde jobbet som kunderådgivere, hvor to hadde vært “superbrukere” av det nye systemet. Dette innebar at de hadde fått en grundigere opplæring i bruken av Iver, og skulle bidra i overgangen til det nye systemet. Fra disse informantene fikk vi refleksjoner fra deres tid som kunderådgivere, noe som ga oss interessante perspektiver fra ansatte som befant seg på begge sider av implementeringen.

Deltakerne fra gruppen “kunderådgiverne” bestod av tre informanter som har jobbet i banken før introduksjonen av Iver, en begynte å jobbe i banken omtrent da Iver ble innført og en informant som kun hadde jobbet i banken etter at Iver allerede var implementert. Som tidligere nevnt ønsket vi å intervju totalt seks kunderådgivere. Vi endte opp med fem, hvorav en ikke helt passet kriteriene vi satte på forhånd. Vi valgte å inkludere også denne informanten, da informanten hadde innsikt knyttet til hvordan implementeringen har blitt fulgt opp i etterkant, samt verdifulle refleksjoner om digitalisering og automatisering av arbeidsoppgaver og bransjen som helhet. Ifølge Johannessen et al. (2016, s. 114) er en tommelfingerregel at utvalget må være stort nok til å belyse problemstillingen, og at utvalget derfor vil være avhengig av kvaliteten på intervjuene man får. Vi

opplevde at intervjuene vi hadde med kunderådgiverne var veldig konkrete og at det kom frem relativt lite ny informasjon mellom hvert intervju. På grunn av oppgavens tidsbegrensning, og det faktum at vi opplevde å ha nådd en “metning”, tok vi avgjørelsen om å ikke intervju flere kunderådgivere.

### 3.1.6 Gjennomføring av intervju

Det var hensiktsmessig å utforme to ulike intervjuguider; en for kunderådgiverne og en for endringsadgangene. Gjennom studiene har vi fått god kunnskap om teori knyttet til både ledelse, endringsledelse og rekruttering av kompetanse, digitalisering, digital omstilling og digitaliseringsprosesser og både tematikk og spørsmål i vår intervjuguide reflekterer dette. Som tidligere nevnt, benyttet vi intervjuguidene som støtte under intervjuet for å bevege oss mellom de ulike temaene vi ønsket å diskutere.

Intervjuguidene følger Tjora (2017) sine tre faser i et dybdeintervju. Disse fasene består av oppvarmingsspørsmål, refleksjonsspørsmål og avslutningsspørsmål. Oppvarmingsspørsmål er viktig, og har som formål å gjøre informanten komfortabel og som samtidig gir forskeren anledning til å samle demografisk informasjon om informanten (Tjora, 2017). Ifølge Dalland (2015) er en mulig inngang, dersom man møter informanten på arbeidstedet, å benytte dette til sin fordel ved eksempelvis spørre om informantens arbeidsoppgaver. Vi knyttet denne delen opp til informantens stilling, arbeidserfaring, arbeidsoppgaver og utdanningsbakgrunn.

Refleksjonsspørsmålene inkluderte spørsmål knyttet til Iver, digitale verktøy, digitalisering/automatisering, endring og implementeringsprosessen og kompetanse og kompetanseendring.

Samtlige intervjuer ble gjennomført i april av 2023 og fant sted på informantens arbeidsplass. Intervjuene varte fra 20 minutter til 1 time og 40 minutter, hvor flertallet var på ca. 45 minutter. Ved starten av hvert intervju hadde vi en kort introduksjon av forskningsprosjektet og minnet informantene om deres rettigheter.

Vi hadde som mål å skape en trygg og fortrolig ramme hvor informanten kunne dele sine erfaringer og tanker rundt tematikken (Jacobsen, 2022). Ifølge Tjora (2017) er det å gjennomføre intervjuer på et sted kjent for informanten en faktor som kan bidra til å skape trygghet, i tillegg til at det kan minimere terskelen for å delta i et intervju. Vi anså det derfor som fordelaktig å gjennomføre intervjuene på deres arbeidsplass. Som tidligere nevnt hadde både kunderådgivere og endringsagentene travle arbeidsdager og på grunn av dette opplevde vi til tider ombookinger av møter, samt spontane møter. Dette er faktorer som kan være med på å forklare hvorfor intervjuene varierte i tid.

## 3.2 Databehandling, etikk og forskningskvalitet

I denne delen av kapittelet forteller vi hvordan vi har behandlet datamateriale vi har samlet inn, reflekterer over etiske valg og vurderinger vi har tatt i løpet av prosessen og diskuterer oppgavens kvalitet. Avslutningsvis retter vi et kritisk blikk mot vår egen forskningsprosess.

### 3.2.1 Transkribering

Etter at alle intervjuene var gjennomført startet prosessen med å transkribere opptakene av intervjuene. Før vi begynte med dette, ble vi enig om hvordan vi skulle transkribere intervjuene. Dette innebar å skrive ned, ord for ord (inkludert latter, sukk, osv), hva deltakerne i intervjuene sa, inkludert intervjuer og observatør. Dalland (2015) poengterer at ved omgjøring av opptak til tekst er det en del informasjon som går tapt. Eksempelvis vil ikke nyansene i stemmene kunne overføres til tekst. I og med at vi fordelte transkriberingsjobben mellom oss, ønsket vi å bevare mest mulig av intervjuene slik de skjedde.

### 3.2.2 Analyse

Når man analyserer datamateriale, er målet å finne ut hva intervjuet har å fortelle. I tråd med en fenomenologisk tilnærming, skal man også tolke informasjonen som kommer frem i intervjuene. Målet med tolkningen er, ifølge Dalland (2015), å søke *meningen* i det man har fått vite gjennom intervjuene, da man ønsker å forstå informantens opplevelser og erfaringer. Thagaard (2018)

poengterer at disse to prosessene overlapper hverandre, da arbeidet med å få oversikt og dataene også innebærer å starte en tankeprosess rundt hva dataene betyr og hvilke perspektiver de kan passe med.

Dalland (2015) peker på at man, gjennom transkriberingsprosessen, får anledningen til å gjenoppleve intervjuet. I denne prosessen er det vanlig å få ideer om mulige tolkninger av teksten. Mens vi transkriberte intervjuene benyttet vi anledningen til å få oversikt over datamateriale og notere oss sentral tematikk og poeng som kom opp i intervjusituasjonen ved å “gule ut” ord, begreper og sitater, samt legge inn en kommentar i Word med våre egne tanker, tolkninger og ideer. Dersom informanten tok opp elementer som lå utenfor intervjuguiden var dette også noe vi noterte oss. I slutten av denne prosessen satt vi igjen med en stor mengde data.

Neste steg ble derfor å redusere mengden data gjennom en tematisk analyse av datamateriale. Ettersom vi underveis noterte oss sentrale temaer, ord og uttrykk som dukket opp, hadde vi god oversikt over datamateriale og var godt kjent med innholdet. Neste steg i denne prosessen var selve kodingen. Tjora (2017) viser til tre mål med kodingen: å få frem essensen i datamateriale, redusere datamaterialets volum og legge til rette for idégenerering. I denne delen av analysen gikk vi gjennom datamateriale og kodet ved å notere ned interessante poeng som forekom i de transkriberte intervjuene. Her benyttet vi en *linje-for-linje* prosess, hvor målet var å være både åpen, nysgjerrig og spørrende for å unngå å trekke premature slutninger. Ved å holde kodene empirinært, gjennom en linje-for-linje finlesning av datamateriale, ønsket vi å redusere påvirkningen av både forventninger og teori på funnene vi gjorde oss. Deretter kategoriserte vi det kodede datamateriale inn i overordnede temaer som er relevant for både oppgavens overordnede problemstilling og forskningsspørsmålene.

### 3.2.3 Etske hensyn

Før vi kunne begynne med datainnsamling, meldte vi prosjektet inn til Sikt for godkjenning. Det er lovpålagt å melde forskningsprosjekter inn dersom det innhentes personopplysninger. Vi fikk godkjent prosjektet av Sikt 1. mars av 2023 (se vedlegg).

Alt datamateriale har blitt behandlet i henhold til personvernombudet og Sikt. Datamaterialet fra intervjuet har blitt behandlet via en personlig server som er tilkoblet NTNU, og som kun vi har tilgang til. Lydfilene fra intervjuet er tatt opp gjennom mobilapplikasjonen “UIO Nettskjema”, som er godkjent av Sikt.

Innenfor forskning er det flere etiske og juridiske ansvarsområder. For det første har informanten rett til autonomi og selvbestemmelse. I praksis betyr dette at informantene kan bestemme over egen deltakelse i prosjektet, og kan trekke sitt samtykke uten noen ytterligere forklaring, selv etter at intervjuet er gjennomført (Johannessen et al., 2019). For det andre har forskeren en plikt til å respektere informantens privatliv. Det er opp til informanten selv hva vedkommende ønsker å dele, og hvorvidt denne informasjonen skal deles med forskerne (Johannessen, et. al. 2019).

Sentralt i forskningsetikken er derfor informantenes samtykke. Informert, frivillig samtykke innebærer at dem som velger å delta i forskningen, gjør dette med “... vitende og vilje på et fritt og selvstendig grunnlag.” (Dalland, 2015, s. 105). Dette betyr at informantene står fritt til å velge om hen ønsker å delta i forskningsprosjektet. Som tidligere diskutert utformet vi et informasjonsskriv som inneholdt et samtykkeskjema. Dette ble utformet etter malen Sikt har fremlagt på sine nettsider. Informasjonsskrivet ble sendt ut til samtlige informanter i forkant av intervjuet, i tillegg til at vi hadde med en kopi på intervjudagen slik at vi kunne innhente skriftlig samtykke fra informantene. Videre gikk vi gjennom informantens rettigheter og understreket at de når som helst kunne trekke seg fra studien før vi startet intervjuet.

Ivaretagelse av informantens anonymitet er viktig dersom forskerne garanterer for dette i samtykkeskjemaet. For mange er anonymitet en forutsetning for å delta i et forskningsprosjekt. Dersom forskningsprosjektet ikke er anonymt kan dette føre til at informantene ikke tør å dele sin personlige mening, eksempelvis dersom informantens meninger er kontroversielle. Dalland (2015) peker derfor på at anonymitet er helt grunnleggende å ivareta. For denne masteroppgaven har det vært viktig å anonymisere informantene, da vi intervjuet en gruppe mennesker på en arbeidsplass. Vi ønsket at informantene skulle være åpne om og reflektere godt rundt implementeringsprosessen, inkludert utfordringer og elementer som kanskje ikke har vært optimale. For å tilrettelegge for ærlige svar var det derfor viktig å få frem at informantene ville anonymiseres.

For å sikre at forskningen innfrir krav om personvern, har alle gjenkjennbare personopplysninger blitt fjernet. Informantene har fått tildelt en bokstav fra A til L. Videre har informantenes dialekter blitt fjernet ved at vi har transkribert på bokmål, og alle dialektord har blitt oversatt i den grad det var mulig. Dette ble gjort for at sitater fra informantene ikke skulle være gjenkjennelige. I og med at vi intervjuer personer på en bestemt arbeidsplass, er det dog litt utfordrende å sikre at informantene ikke er gjenkjennbar overfor hverandre.

### 3.2.4 Forskningens kvalitet

For å vise til forskningens troverdighet er det viktig å redegjøre for kvalitetsvurderinger som er tatt underveis i forskningsprosessen. Dette er viktig for å skape transparens i forskningen. I de følgende avsnittene vil vi derfor reflektere rundt forskningenes reliabilitet, validitet og generaliserbarhet.

#### **Reliabilitet**

Reliabilitet handler om hvor troverdig og pålitelige forskningsresultatene er. Ifølge Ringdal (2018) oppnår man høy reliabilitet gjennom å teste en hypotese flere ganger ved bruk av samme metodisk tilnærming, for å sikre forskningen kan reproduseres og oppnå samme resultat. Dette er dog noe problematisk når en gjennomfører forskning på mennesker eller samfunnet, da informantene ikke nødvendigvis reflekterer likt dersom dette forskningsprosjektet skulle reproduseres ved en senere anledning. Tjora (2017) understreker likevel at man kan oppnå troverdige resultater gjennom å redegjøre for at det er en intern logikk gjennomgående i forskningsprosjektet. En måte å gjøre dette på er å kontinuerlig begrunne hva som ligger til grunn for de metodiske valgene som er tatt, samt hvordan datagrunnlaget er produsert. Gjennomgående i metodekapittelet har vi redegjort for valg vi har tatt knyttet til metode, tilnærming, rekruttering og analyseprosessen, samt reflektert rundt hvordan vårt teoretiske rammeverk har påvirket prosessen. Ved å detalj forklare hvordan vi har produsert datamateriale og hvilke valg vi har tatt, styrker vi oppgavens reliabilitet.

Reliabiliteten styrkes videre ved at vi funderte over hvorvidt informantene ville avgitt samme intervjuer dersom andre forskere skulle reprodusert prosjektet. Vi var bevisste på å ikke stille ledende spørsmål, og ba derfor informantene fortelle om og utdype de aktuelle temaene.

Oppfølgingsspørsmålene varierte etter informantenes svar og stilling, noe som følgelig svekker oppgavens reliabilitet, ettersom spørsmålene oppsto spontant og varierte mellom informantene basert på deres fokusområder. Det er sannsynlig å anta at andre forskere ville stilt andre oppfølgingsspørsmål. Dette skyldes at det gjøres fortolkninger ut fra bakgrunn, relasjon til informantene og intervjuers egen evne til og trekke linjer til en større kontekst (Kvale & Birkmann, 2015).

Reliabilitet handler også om å kategorisere nøyaktig, noe vi var bevisste på da vi transkriberte og kodet materialet (Jacobsen, 2022). Som forsker på et prosjekt man et ansvar om å forholde seg objektivt, og legge egne subjektive meninger til side. Likevel vil alltid forskerens egne meninger og holdninger farge fortolkningene da man er formet av blant annet bakgrunn, holdninger, erfaringer og studieretning, samt tidligere forskning og det teoretiske rammeverket (Tjora, 2017). Det er derfor viktig å reflektere over hvordan forskerens forutinntatte holdninger kan ha påvirket prosjektet. Ettersom en av forskerne i prosjektet tidligere har gjennomført et forskningsoppdrag for case-bedriften og derav har god kjennskap til spesielt kunderådgivernes rolle i organisasjonen, er det særlig viktig å være bevisst egne forventninger til funn, selv om denne oppgaven har et annet perspektiv.

Tjora (2017) fremhever at en intervjusituasjon ikke er en samtale som oppstår “naturlig”, men er situert i konteksten som oppstår ved forskning. Man kommer derfor ikke utenom at informantene vil forsøke å svare “riktig” på spørsmålene, altså på en måte som gjør at de selv fremstår i godt lys (Tjora, 2017). Tjora (2017) understreker at man er nødt til å anerkjenne at informasjonen som framkommer i løpet av intervjuet, hører intervju stilen til.

### **Intern Validitet**

Intern validitet handler om hvorvidt det er en sammenheng mellom fenomenet som undersøkes og datamaterialet som er innsamlet (Johannessen et al., 2019). Intern validitet er en viktig faktor for å kunne vurdere forskningens troverdighet. “Validitet i kvalitative undersøkelser handler om i hvilken grad forskernes fremgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten” (Johannessen et al., s. 232, 2019). Masteroppgavens interne



validitet kan styrkes ved at en redegjør for valg knyttet til det teoretiske rammeverket, metode og at forskningen er forankret i annen relevant empiri og forskning (Tjora, 2017).

Ifølge Dalland (2015) er det hensiktsmessig for studenter å gjennomføre intervjuet sammen, da studenter ofte har lite erfaring fra intervjusituasjoner og en slik rollefordeling er fordelaktig da det gjør det enklere å få med seg flere inntrykk fra intervjusituasjonen. Vi opplevde dette som konstruktivt, da det kan være utfordrende å se sammenhenger og komme med oppfølgingsspørsmål når man selv intervjuer. Det er derimot verdt å reflektere over hvordan et slikt rollebytte kan ha påvirket de ulike intervjuene. Begge forskerne har ulik faglig bakgrunn og erfaringer, som kan føre til variasjon i intervjuene knyttet til både fokusområder, temaer og formuleringer. Det at vi har ulik faglig bakgrunn, og derfor fokuserte på ulike ting, gjorde at den som hadde rollen som observatør plukket opp elementer fra samtalen som ikke intervjueren plukket opp, og hadde da anledning til å stille oppfølgende spørsmål. Vi opplevde dette som en styrke som bidro til å fremme en balansert og variert kommunikasjon mellom forskerne og informantene. På denne måten mener vi at oppgaven er godt balansert.

### **Ekstern Validitet**

Ekstern validitet, også kalt generaliserbarhet, handler om i hvilken grad resultatene av forskningen kan generaliseres til virkeligheten utenfor forskningen (Dalland, 2015). Ekstern validitet er viktig å vurdere for å sikre at funnene fra forskningen kan overføres til andre utvalg og situasjoner i den virkelige verden (Johannessen, et.al. 2019). Ifølge Tjora (2017) kan dette gjøres ved å benytte tidligere forskning og teorier som støtter opp under de empiriske funnene, da denne typen generaliserbarhet hever blikket fra caset. Ved å jobbe fra empiri til teori ved å forsøke å gjøre seg observasjoner basert på det empiriske grunnlaget, for så å sjekke dette opp mot teori, har vi forsøkt å sette de empiriske funnene våre inn i et større perspektiv.

Utvalget av informanter gir direkte innsikt og informasjon om en gruppe mennesker i Sparebank 1 SMN, men hvorvidt denne informasjonen kan danne grunnlag for kunnskap som anses å gjelde utenfor casebedriften er viktig å vurdere. Det er dette som danner et grunnlag for ekstern validitet. Innholdet i forskningen kan sees å være overførbart til en større populasjon, da det anvendes klassisk ledelsesteori, samt implementering av digitale verktøy, hvilket mange virksomheter står

overfor. Resultatene i studiet blir ansett som holdbare for situasjoner over det som ble forsket på i denne masteroppgaven.

### 3.2.5 Et kritisk blikk på metode

I ettertid av studien kan det belyses enkelte kritikkverdige faktorer for den metodiske gjennomføringen. Masteroppgaven ble skrevet på ett semester som tilsvarer 21 uker. Dersom det hadde vært mer tid tilgjengelig ville det ha tillatt for flere intervjuer. Til tross for at det innsamlede datamaterialet anses å være tilstrekkelig, kunne det vært interessant å intervju flere kunderådgivere fra flere ulike team. Det kunne bidratt til å få et bredere og variert perspektiv.

Ifølge Johannessen et al (2019) bør dybdeintervjuer vare minst en time. Intervjuene kan kritiseres ved at noen intervjuer varte i underkant av 40 minutter. På grunn av dette kan det stilles spørsmål til om det ble stilt gode og dype nok spørsmål i intervjuene. Korte intervjuer kan også være en konsekvens av at informantene ikke fikk tilsendt intervjuguiden i forkant av intervjuene. En slik tilnærming anser vi som både fordelaktig, men det innebærer også ulemper. Fordelene er at informantene får tid til å reflektere og gjøre seg opp meninger før selve intervjuet ble gjennomført. På den andre siden, er ulempene at informantene kan forberede seg og svare på en “mer korrekt” måte, basert på hva de tror vi ønsker å høre. Vi ønsket å få spontane refleksjoner og uforberedte svar, og valgte derfor å ikke sende intervjuguiden i forkant.

### 3.3.1 Informantoversikt

I følgende tabell presenteres en oversikt over informantene. Informantene med bokstav fra A til og med G er endringsagenter, mens informantene med bokstav fra H til og med L er kunderådgivere.

Informant	Rolle
1. Informant A	Endringsagent
2. Informant B	Endringsagent
3. Informant C	Endringsagent
4. Informant D	Endringsagent
5. Informant E	Endringsagent
6. Informant F	Endringsagent
7. Informant G	Endringsagent
8. Informant H	Kunderådgiver
9. Informant I	Kunderådgiver
10. Informant J	Kunderådgiver
11. Informant K	Kunderådgiver
12. Informant L	Kunderådgiver

*Tabell 1 - Informantoversikt*

## 4. Empiriske resultater og analyse

I følgende kapittel presenteres en sammenstilling og analyse av funn som har til formål å besvare vår problemstilling: “På hvilken måte har Sparebank 1 SMN implementert det nye CRM systemet Iver, og hvordan endres kompetansebehovet som følger av automatisering?”. Gjennom de semistrukturerte intervjuene som ble gjennomført, ble det generert mye data. Dette er svært positivt da det gir oss et stort grunnlag å basere oss på for videre analyse.

Før vi begynner med analysen anser vi det som hensiktsmessig å kort fortelle om det nye CRM-systemet, Iver, og de tre verktøyene Sparesløyfen, Servicemodellen og Relevante Initiativ, samt en kort gjennomgang av funn knyttet til bankens strategi. Videre presenteres implementeringsprosessen. Her starter vi med en gjennomgang av selve implementeringen som ble gjennomført i 2018. Deretter gjennomgår vi funn knyttet til motstand, og da spesielt med tanke på implementeringen i 2018, samt hvordan endringsagentene jobbet for å motvirke endringsmotstanden. Til slutt presenterer vi kompetanse, digitalisering og automatisering. Gjennomgående for kapittelet er at vi presenterer endringsagenter og kundefrådgivere hver for seg.

Før vi begynner med analysen anser vi det som hensiktsmessig å kort fortelle om det nye CRM-systemet, Iver, og de tre verktøyene Sparesløyfen, Servicemodellen og Relevante Initiativ. Dette er basert på både endringsagentene og kundefrågiverne sine egne gjenfortellinger av handlingsforløpet og implementeringsprosessen.

### 4.1 CRM-systemet Iver og digitale verktøy

Det nye CRM-systemet, Iver, ble tatt i bruk i 2018. Iver beskrives som bankens trafikksystem, og er hovedsystemet benyttet av kundefrågiverne i deres kontakt med kunden. Overgangen til Iver var i tråd med bankens helhetlige strategi for kundekontakt. Målet var at kunden, uansett hvilken kanal vedkommende tok kontakt med banken på, skulle oppleve at banken kjente kunden og hadde oversikt over vedkommendes historikk. Dette kommer frem i følgende sitat:

“Det handler litt om en helhetlig strategi som banken har om distribusjonen av kunder og hvordan vi prater med kunder ... det som er, er at uansett hvilken kanal kunden tar kontakt med oss i så skal kunden føle at vi kjenner kunden (...)” - Informant E

Sammen med overgangen til et nytt system har banken også vært gjennom en omstrukturering. Dette innebar at det er ulike team som har spisskompetanse på enkelte deler av rådgivningen. Det blir beskrevet i følgende sitat:

“Sant, tidligere så hadde vi gjort alt selv, og nå sitter noen kanskje bare med boliglån (...) det er en annen måte å gjøre ting på og det er mye mer sånn, hva skal man si, sånn samlebandsprinsipp på en måte da, at man lager prosesser av ting da.” - Informant H

Det nye systemet, Iver, skulle altså bedre kundeopplevelsen gjennom å gjøre det lettere for kunderådgiverne å ha oversikt over kunden og kontakten kunden har hatt med banken tidligere. Iver har flere funksjoner som støtter opp under rådgiverne og deres arbeidsoppgaver, som beskrevet av informant J i følgende sitat:

“(...) å ha et system som gir oss påminnelser, det utfører oppgaver for oss, vi kan sende ut digitale signeringer derfra, alt er så mye mer systematisert og samlet nå da (...)” - Informant J

Videre hadde systemet til hensikt å gjøre kundeporteføljen tilgjengelig for alle kunderådgiverne, slik at det ikke lenger er slik at kunden har en bestemt rådgiver, men et team av rådgivere:

“(...) og det at nå har ikke kunden en bestemt rådgiver, men et team av rådgivere, og du får jo snakke med den du vil men det kan godt hende at det er noen andre som kan hjelpe deg tidligere enn den du egentlig vil snakke med.” - Informant A

Implementeringen av det nye CRM-systemet Iver og de digitale verktøyene har vært en del av Sparebank 1 SMN sin strategiske tilnærming. Verktøyene skulle bedre både kunden og kunderådgivernes hverdag. Systemet har automatisert flere arbeidsoppgaver og fører at kunderådgiverne kan arbeide mer systematisert og ha et større oversiktsbilde over kundene som ringer inn.

## 4.2 Endringer som konsekvens av strategi

I intervjuene var det flere av informantene som tok opp bankens strategi. Selv om dette ikke er en strategisk analyse av Sparebank 1 SMN, var det flere interessante funn knyttet til dette i datamateriale. Dette presenteres i følgende delkapittel.

### 4.2.1 Digitalisering som endring i strategi og arbeidsmåte

Det fremkom i datamateriale at digitalisering og automatisering av arbeidsoppgaver er strategisk forankret. Ved å gå over til et nytt system ønsker også banken å endre hvordan de jobber på, hvilket blant annet innebærer en standardisering av prosesser. For kunderådgiverne betyr dette at banken ønsker at de skal jobbe mer likt. Dette kommer frem i følgende sitat:

“Det er jo litt i tråd med den strategien i hele alliansen, at vi skal standardisere våre prosesser. Det er et ønske fra konsernledelse på øverste nivå at vi skal være mer lik, og vi må være mer lik” - Informant E

Da Iver først kom i 2018 fulgte det med et digitalt salgsverktøy, RI. RI skal fungere som et støtteverktøy for kunderådgiverne i samtale med kunden, ved å gi rådgiveren tips om hva den kan ta opp med kunden.

“(…) det er så utrolig viktig å utnytte de anledningene når de først ringer oss for å gi gode råd også for å prøve å selge produktene (…) Så relevante Initiativ er utrolig viktig i den sammenhengen, hjelper rådgiverne våre til å få noen hint om hvordan tema de burde snakke med kundene om (...)” - Informant B

RI er basert på algoritmer, men også på data på kundeatferd. Dersom en kunde, eksempelvis, har vært inne på nettsiden til Sparebank 1 og sett på bilforsikring, men ikke fullført, så kan dette ende opp som et RI hos kunderådgiverne i Iver. På denne måten er RI i stor grad med på å bygge opp under den digitale kundeoppfølgingen.

I Iver ligger også det digitale verktøyet, Servicemodellen, som har blitt en del av rådgivernes arbeidshverdag. Servicemodellen har til hensikt å gjøre kunden mer selvgående ved at de selv kan løse enkle servicehenvendelser gjennom lenken de får tilsendt av kunderådgiveren. Som tidligere diskutert er utgangspunktet for mye av teknologien som Sparebank 1 introduserer, at kunden skal kunne gjøre mer selv. Dette kommer frem i sitatet under:

“Det høres litt sånn brutalt ut, men det er for at det koster oss veldig mye penger og tid å håndtere forespørsler fra kunder som kundene egentlig får fikset enda raskere og mer effektivt.” – Informant B

Som sitatet viser, bekrefter informant B at teknologiens strategiske utgangspunkt er å effektivisere kunderådgiverne sitt arbeid og redusere behovet for at kunden kontakter banken, hvilket gjør at banken kan kutte kostnader. Dersom kunden kontakter banken sjeldnere, gjør dette også at banken trenger færre og færre kunderådgivere til å håndtere servicehenvendelser, samtidig som også effektiviseringen gjennom automatisering gjør at man trenger færre kunderådgivere til å gjennomføre samme mengde arbeid som tidligere. Dette vises blant annet i følgende sitat, hvor informant B peker på at selv om kundene sjeldnere kontakter banken, er arbeidspresset på kunderådgiverne fremdeles høyt da de nå er færre:

“Så er det fortsatt lange køer og sånt, men det er fordi det blir færre og færre rådgivere og færre og færre folk som sitter og håndterer henvendelser (...)” - Informant B

Videre er det også et poeng at automatiseringen av blant annet saksbehandling og “back-office” oppgaver frigjør tid som kunderådgiverne nå kan bruke i samtale med kunder. Dette er også knyttet til bankens overordnede strategi ettersom det er gjennom salg at kunderådgiverne skaper verdi. Dette underbygges i følgende sitat:

“(...) hvis du ser på det rent sånn kalkulativt, økonomisk, for at teknologien tar seg av ... ting som folk ellers måtte ha brukt tiden sin på, også er jo ideen vår da at rådgiverne heller kan frigjøre tid til å bruke tiden sin på det som skaper mest verdi (...)” - Informant B

Det er tydelig at implementeringen av Iver og de digitale verktøyene er en del av en større digital omstilling, hvor Sparebank 1 SMN både endrer måten de jobber på og hvordan de tilnærmer seg kundene sine. Automatiseringen av kunderådgivernes arbeidsoppgaver og utviklingen av teknologi som mobilbank og nettbank, tilrettelegger for mindre direkte kundekontakt og mer digital kundekontakt og oppfølging.

#### 4.2.2 Bankens strategi i møte med endringer og konkurranse

For å opprettholde legitimitet og kunne bli værende i et marked preget av konkurranse og press, er det viktig å kontinuerlig jobbe for å opprettholde et konkurransefortrinn. Det kommer tydelig frem at implementeringen av de nye digitale verktøyet, samt implementeringen av Iver, var strategisk forankret:

“(…) i Sparebank 1 systemet så er det jo sånn at mye av grunnen til at vi innfører ny teknologi det er jo for at banken vil at vi skal begynne å jobbe på andre måter.” - Informant B

Flere av endringsagentene trakk frem utfordringene Sparebank 1 SMN står overfor i bransjen som følge av automatisering. Dette er i stor grad knyttet til at bankene som automatiseres blir stadig likere og det blir dermed også vanskeligere for Sparebank 1 SMN å skille seg ut i mengden. Dette er eksemplifisert gjennom følgende sitat:

“Men i forhold til digitalisering vil en stor utfordring for bankene fremover vil være å skille seg fra andre, det var lettere før når man hadde folk og hus og i det hele tatt.” - Informant B

Flere av informantene trakk frem at på grunn av endringer i omgivelsene og økt konkurranse, er organisasjoner nødt til å endre seg for å opprettholde et konkurransefortrinn. Det er tydelig at Sparebank 1 ser på utvikling av digital teknologi som en mulighet både til å effektivisere og kutte kostnader. Dette ble skildret på følgende måte:



“(…) man utfordret på kostnadsbilde og hvor mange årsverk man har ... så man prøver alltid å finne digitaliserings-alternativ som effektiviteter, og som tar ned årsverksforbruket i en forretning da. Ehm, så jeg tror man vil ... man ser jo alltid etter prosesser som kan flyttes fra rådgiver, til å gjøres av robot, eller automatisere, forenkle oppgavene (...)” – Informant E

I møte med denne utfordringen er det flere informanter som trakk frem hvor viktig kunderådgiverne er, og kommer til å fortsette å være, for banken. Kunderådgiverne er kontaktpunktet mellom banken og kundene, og blir i den forstand bankens ansikt utad. Flere av informantene understreket at kundene alltid kommer til å ha behov for å snakke med noen, og at vi enda ikke er der hvor en robot kan tilby samme grad av personlig kundeservice som vi mennesker kan. Selv om det blir færre og færre kunderådgivere, var det tydelig at endringsagentene så på kunderådgiverne som en viktig ressurs også fremover:

“(…) for å få kundene så må vi være god på det, altså det vil jo være datamaskinene som gjør utregningene, men det er hvordan man kommuniserer det, hvordan man klarer å skape tillit til kunden, som avgjør om dem velger oss eller ikke ... dem velger ikke banken, dem velger rådgiverne (...) det tenker jeg blir kjempeviktig.” - Informant G

Informant E fremhevet viktigheten av å både ha gode digitale løsninger og gode kunderådgivere dersom man ønsker å overleve.

“Jeg tror at de bankene som skal tilby hele pakken, de som lykkes over tid er de som klarer å kombinere disse tingene – både ha kompetanse og kunne bruke denne mot kundene, og kombinert med effektive digitale løsninger.” - Informant F

Det er bred enighet rundt hvordan digitalisering og automatisering har påvirket bankbransjen. Informant B forteller om fremtidsutsikter til bransjen og mener selv at digitaliseringen vil fortsette og er optimistisk for fremtiden og hva den vil bringe. Det er tydelig at bankens digitaliseringsstrategi ikke er i mål:

“(…) jeg tror bankene kommer til å fortsette å bli stadig mer effektiv gjennom digitalisering, så jeg er optimist sånn sett på vegne av bransjen som helhet, jeg er optimistisk når det gjelder muligheten til at folk skal kunne få gode banktjenester digitalt, det tror jeg vil fortsette.” - Informant B

Informant F konstaterer at bankene som overlever i disse omgivelsene er bankene som presterer å gjøre begge deler: både utvikle ny teknologi for å finne effektive løsninger og effektivt benytte ressursene man allerede har i kunderådgiverne. Basert på informantenes egne gjenfortellinger ser det ut til at banken både fokuserer på teknologiutvikling og på å effektivisere og forbedre ressursene de allerede har.

## 4.3 Implementeringsprosessen i 2018

CRM-systemet Iver ble først implementert i 2018. I dette underkapittelet går vi gjennom denne implementeringsprosessen, både fra perspektivet til endringsagentene og kunderådgiverne.

### 4.3.1 Endringsagentenes perspektiv

Et interessant funn som ble gjort var at CRM-systemet Iver ble implementert i 2018, men selve implementeringsarbeidet rundt de digitale verktøyene ikke startet før to år etter. Grunnen til dette var at ledelsen hadde håpet at kunderådgiverne skulle ta i bruk verktøyene av seg selv, og avventet for å se om bruken gikk opp etter tid, men det skjedde ikke. Kunderådgiverne hadde ikke fått opplæring eller innføring i verktøyene, og de som brukte verktøyene brukte de på feilaktig og ineffektive måter. På grunn av dette ble det en storsatsing på å få opp bruken på verktøyene, særlig RI. Ledelsen og endringsagentene hadde alt for lite dialog med sluttbrukerne av Iver og fokuserte mest på å presentere teknologien på endringsagentene sine premisser, informant B sa følgende:

“(…) det som vi for noen år siden prøvde på i forkant, som da feilet, det var at vi var alt for ensidig i å lage gode presentasjoner av verktøyene som sådan, på våre premisser, vi hadde sikkert for lite dialog med både rådgivere og salgsledere, så vi presenterte jo alt for kort ... her er teknologien, vær så god, begynn å bruk.” - Informant B

Sitatet viser at presentasjonen av verktøyene i 2018 i stor grad handlet om verktøyene og deres funksjon. Dårlig informasjon om Iver og verktøyene i starten var et poeng som flere av endringsagentene trakk frem. Informant E fortalte at under implementeringen i 2018 var det enkelte kunderådgivere som hadde fått opplæring i Iver på et høyere nivå enn resten. Disse ble kalt superbrukere, og hadde en særegen rolle i implementeringsprosessen. Dette blir beskrevet i sitatet under:

“(…) da vi hadde den opprinnelige lanseringsløypen så var det superbrukere i hvert kontor som kunne løsningen på et høyere nivå enn de fleste andre. Som skulle spille opp systemet og de skulle være tilgjengelig for spørsmål og være en pådriver for at dette er kjempebra og at dette skal vi få til.” - Informant E

Det forekom i intervjuene at det å gå over til det nye systemet ikke var valgfritt. Som nevnt innledningsvis var det ønskelig at banken skulle begynne å jobbe på nye måter, både for å effektivisere og forenkle arbeidshverdagen til kunderådgiverne, samt bedre kundeopplevelsen. Informant E viser til at kunderådgiverne ble målt på hvor mange samtaler de loggførte i det nye systemet.

“Så må det også en forankring fra ledelsen med “sånn her skal vi jobbe” og der var PM veldig tydelig på, og det er her ikke noe valgfag – de ble sekundert ukentlig på hvor mange saker som var opprettet og hvor mange samtaler de loggførte, og det var ekstrem tett oppfølging.” Informant E

Noen interessante funn vi bemerket oss var endringsagentens måte å håndtere den første implementeringsprosessen. De skildrer selv at manglende fokus på hvordan verktøyene kom til å påvirke kunderådgivere som faktisk skulle ta de i bruk. Slik som det fremkom i intervjuene, var endringsagentene ikke klar over konsekvensene verktøyene ville medføre. Den manglende bruken av verktøy førte til et økt fokus på å få opp bruken, samt kommunisere bedre hvorfor og hvordan verktøyene skulle brukes.

### 4.3.2 Kunderådgivernes perspektiv

Som nevnt ovenfor trakk Informant B frem at under implementeringen i 2018, så vektla endringsagenten informasjon om det nye systemet og teknologiens funksjoner. Dette reflekteres i intervjuene med kunderådgiverne også, hvor samtlige mener informasjonen som kom i starten ikke var tilstrekkelig. Dette er eksemplifisert gjennom følgende sitat:

“(…) vi var litt lite inkludert i starten, vi som var kunderådgivere. Det var bare plutselig en dag at sånn, sånn skal vi gjøre det nå, nå er det en ny arbeidshverdag (…) så det skulle nok ha vært litt mer involvering fra starten av, bare så vi skjønnte litt hva som var poenget, på en måte.” - Informant J

Videre viser sitatet at kunderådgiverne ikke var godt nok forberedt på endringen som kom, samt at de opplevde at de ble lite inkludert.

Som tidligere nevnt pekte informant G på at opplæringen var for dårlig i starten. Informant A trakk frem at dette gjaldt spesielt RI. Tre av de fire rådgivere som var med på implementeringen pekte på at de, i starten, ikke visste hvordan de skulle bruke RI. Dette er representert gjennom følgende sitat.

"Ja, det ... RI var jo liksom fra start av, når Iver kom da, ja så var det liksom tilgjengelig, men vi visste ikke hvordan det her skulle brukes, så det var jo litt sånn rart da først (...)" - Informant K

Da vi spurte om hvordan opplæringen rådgiverne fikk da det nye systemet kom, var det to informanter som pekte på at opplæringen for det meste besto av å finne ut av ting selv. Dette er eksemplifisert gjennom følgende sitat:

“Ja, altså når så når vi kom inn, så var det egentlig bare å ta i bruk Iver." Ikke bruke noe gammelt system, greit ... så egentlig bare å trykke og lære seg selv da egentlig ... og det jeg synes jo det er knall da ... å få lov til å sitte og trykke litt selv.” - Informant K

En informant trakk frem at det ble brukt mye tid på å redegjøre for hvorfor det kom et nytt system. Informanten pekte på at dette skapte skeptisisme, som vist i følgende sitat:

“(…) man blir jo litt mistenksom for det var veldig sånn fokus på hvorfor man skulle ha et nytt system (…) Og la så utrolig vekt på det, og da tenker jeg sånn hvordan system er det vi får da, når man må forsvare det så mye” - Informant H

En informant forteller at når Iver først kom, så var personen som var ansvarlig for Iver tilgjengelig for spørsmål og var sammen med rådgiverne.

“(…) men jeg mener jo å huske at han som var ansvarlig for Iver da var litt nede i sonen vår og sånt og var litt tilgjengelig for spørsmål der så han var litt tilgjengelig for oss sånn ansikt til ansikt.” – Informant J

Selv om flere av kunderådgiverne ikke så behovet for et nytt system da Iver først kom, forekom det i samtlige intervjuer at de opplevde at det nye systemet ga rådgiververdi etter at de begynte å bruke systemet. Dette var i stor grad på grunn av at systemet var bedre til å loggføre kundeaktivitet og gjorde arbeidshverdagen mer effektiv, slik at rådgiverne kunne bruke mer tid i kundedialog.

“Ehm systemet i starten var jo, som jeg sa, det var jo bedre på å få logget aktiviteten på kunden, det manglet vi jo før egentlig, så det var mye enklere å spore hvem som har gjort ting og hva var status på en sak, så det var langt bedre.” - Informant H

Det er verdt å merke seg kunderådgivernes evne til å omstille seg. Til tross for at det ikke var noe valg om å bruke det nye systemet eller verktøyene, virket samtlige kunderådgivere positive til endringen som har skjedd. Det har vært litt skepsis rundt implementeringen i sin helhet, og en del motstand på grunn av manglende informasjon, lite inkludering og dårlig opplæring, men til tross for dette kan det tolkes at kunderådgiverne er tilfredse med Iver og verktøyene i dag.

#### 4.4 Motstand mot Iver og de digitale verktøyene

I dette underkapittelet presenterer vi funn som omhandler motstand som oppsto i møte med Iver etter implementeringen i 2018. Først presenteres dette fra endringsagentenes perspektiv, og deretter fra kunderådgivernes perspektiv.

#### 4.4.1 Endringsagentenes perspektiv

Som nevnt ovenfor gikk overgangen til det nye systemet relativt greit, men det møtte litt motstand i starten. Motstand kan ofte oppstå i endringsprosesser og det kan være flere årsaker til dette. Endringsagentene trakk spesielt frem fire ulike grunner til at de opplevde motstand.

Den første grunnen var knyttet til generell endringsmotstand, hvor man er vant til å jobbe på en bestemt måte, og derfor ser man ikke behovet for å endre på noe man opplever at fungerer.

“Og vanskelig for dem å se nytteverdien for dem har jobbet på en helt annen måte hele livet så hvorfor skal dem gjøre noe annet nå når det har funket så bra før?” - Informant D

Informant B trakk også frem at overgangen til Iver automatiserte enkelte arbeidsoppgaver som kanskje opplevdes som en del av kunderådgivernes yrkesidentitet, og at dette kan ha opplevdes som en utfordring:

“(…) men kan også være smertefullt for en del tror jeg nok, på et, skal man si, menneskelig plan på et vis, kanskje særlig for folk som har jobbet lenge, der en del av deres identitet ... som bankmann eller bankdame, er knyttet til at de er kjempeflinke til all den her saksbehandlingen, altså det som vi nå mener at roboter gjør bedre og raskere.” - Informant B

En annen informant trakk frem at tidspunktet hvor det nye systemet og verktøyene kom var en travel periode for kunderådgiverne, spesielt på inngående avdeling:

“Det jeg hørte er at det var litt motstand, og at det var primært var basert på tidsbruk og arbeidspress, og at det var den største utfordringen, men også det er man opplevde kvaliteten på RI-ene som god nok i starten.” - Informant F

Som sitatet over også trekker frem, så var det også noen tekniske problemer med RI-verktøyet som gjorde at verktøyet ikke ble tatt i bruk i starten. RI er verktøyet som tilsynelatende har møtt på mest motstand blant kunderådgiverne. At dette delvis skyldes at verktøyene ikke var tilregnelig i starten støttes opp av informant A, som fortalte at vedkommende opplevde at dette skapte en mistillit til verktøyet:

“Så jeg tror rådgiverne kanskje mista litt tilliten til det også, når det ikke var noen som fulgte det opp, også visste dem ikke helt hva det var” – Informant A

Endringsagentene trakk frem tap av yrkesidentitet, høyt arbeidspress, lite tillit til verktøyene og en opplevelse av at ting fungerte slik det var som mulige årsaker til at de opplevde motstand mot systemet i starten.

#### 4.4.2 Kunderådgivernes perspektiv

Det kom frem i intervjuene at rådgiverne ikke skjønnte poenget med å få et nytt system. En del av denne motstanden stammet fra en følelse av at ting fungerte slik som det var, at man allerede hadde sine arbeidsvaner. Dette underbygges av følgende sitater:

“(…) når man har jobbet mange år med et system og liksom klarer, å på en måte, få til rådgivningen likevel, uten å ha et system som forteller deg, eh, så kommer det noen inn der og sier at nå skal du jobbe som systemet vil, sant, det er sånn det har blitt da.” – Informant H

“Ja jeg tror kanskje motivasjonen var litt at det var litt skummelt med forandring og at dem nesten ble, ikke fornærmet, men litt sånn, det funker jo i dag, hvorfor skal vi endre noe som funker.” – Informant J

Dette stemmer overens med det endringsagentene trakk frem. Det er tydelig at flere av informantene opplevde endringen som unødvendig i starten, ettersom de opplevde at deres arbeidsmetoder fungerte godt.

Informantene fra inngående trakk frem at noe av motstanden kom av at det nye systemet og RI først ble introdusert i en periode hvor de var underbemannet og presset for tid:

“Ehm, i starten når dem kom så husker jeg at jeg tenkte at jeg skjønnte ikke helt poenget, fordi at i det tidsrommet dem kom så var vi veldig presset på bemanning og svartid (...) så vi prøve å ha så

korte samtaler som mulig med kundene for å liksom ta flere kunder i samme tidsrom (...)” – Informant J

Da vi spurte hvordan de ble motivert til å bruke Iver, så var det to informanter som trakk frem det at det ikke var et valg for banken skulle over til det nye systemet, men at banken ikke hadde gjort noe særlig for å fremme motivasjonen. Dette er eksemplifisert gjennom følgende sitat:

“Vi hadde jo ikke noe valg, det var kanskje sånn første to månedene, så hadde vi begge systemene, men plutselig så var systemet borte. Og da var det ... da hadde vi ikke noe valg lengre (...) de var nok veldig dårlige på å få frem den motivasjonen til alle ansatte (...)” – Informant L

En informant trakk frem at deler av motstanden rettet mot Iver var knyttet til omstruktureringen, altså oppdelingen av de ulike teamene på kundesenteret:

“(...) det er vel mer den der servicemodellen som har vært mest støy rundt da egentlig, at man deler opp kontorene i en ... rekrutteringsbase, en som skal styre porteføljen (...) at dem må sende lead inn til oss, fremfor at dem gjør det selv.” - Informant H

Som tidligere nevnt var det RI som møtte mest motstand, og som endringsagentene har brukt de siste to årene på å jobbe med. Tre av disse fire rådgiverne trekker også frem av verktøyene ikke fungerte optimalt i starten. Blant annet var det problemer med hvor treffsikker RI var og forsinkelser når det gjaldt dyplenkene som skulle sendes ut til kunden. Spesielt en informant trekker frem at dette påvirket tilliten rådgiverne hadde til verktøyene.

“(...) når det systemet kom så var det veldig sånn, det ga ikke mening de RIene som lå der eh, sant du får tips om barneforsikring til en 15 åring sant, hvor er logikken (...) så ja, man eh har ikke veldig tillit til den der og da, og det tok en liten stund før det der gikk over da.” - Informant H

I samtale med en av informantene kom det frem det at vedkommende fortsatt støtter seg på det gamle systemet for å få en oversikt over kunden, og informanten forteller at dette også gjelder en del andre:



“(…) Vi som har jobba her før, støtter oss jo fremdeles på det gamle oversiktsbilde, så når jeg får en kunde så har jeg jo Iver på en skjerm og så har jeg kundesystemet på den andre skjermen” - Informant H

Informanten forteller videre at vedkommende bruker Iver og verktøyene som støtteverktøy i salg:

“(…) jeg bruker fremdeles Iver som støtteverktøy i forhold til RI og den salgsbiten som jeg skal, ja som vi måles på da” - Informant H

Det fremkom i intervjuene med kunderådgiverne at deres opplevelse av motstand stemte overens med endringsagentenes. Kunderådgiverne trakk frem elementer som høyt arbeidspress, ting fungerte allerede bra og verktøyene fungerte ikke slik de skulle. Enkelte trakk frem at endringsagentene ikke hadde gitt tilstrekkelig med motivasjon for endring. Videre var det en informant som også trakk frem hvordan oppdelingen av rådgiverrollen forårsaket støy og motstand. Et interessant funn som er verdt å bemerke seg, er Informant H sitt utsagn om at flere av rådgiverne fremdeles benytter det gamle systemet og jobber på den “gamle” måten.

## 4.5 Endringsprosessen og RI-året

Etter hvert ble det tydelig at kunderådgiverne i varierende grad benyttet seg av verktøyene som lå inne i Iver. I møte med denne motstanden igangsatte endringsagentene tiltak for å få opp fokuset på spesielt RI: Det var dette arbeidet som informant G fortalte at startet to år etter at Iver ble implementert. I følgende underkapittel presenterer vi funn knyttet til hvordan endringsagentene jobbet med endringsprosessen, samt hvordan dette opplevdes for kunderådgiverne.

### 4.5.1 Endringsagentenes perspektiv

Starten på dette arbeidet var at de hadde et møte med banksjefene for å fortelle om de nye verktøyene. Målet med dette var å få banksjefene til å skjønne nytteverdien i verktøyene, slik at de kunne ta med seg dette videre og motivere sine kunderådgivere til å ta i bruk verktøyene. Etter fortsatt dårlige resultater, iverksatte endringsagentene en plan for å få opp fokuset på RI. Dette ble

gjort gjennom en intern kampanje de kalte for RI-året, for å understreke satsingen og ha et større fokus på RI.

Informant G trakk frem at det var flere informanter som begynte å bruke RI når Iver kom, men at manglende opplæring resulterte i at det ble brukt feil. Dette kommer frem i følgende sitat:

“(…) når det først ble introdusert, så var det jo noen som tok det i bruk, men de brukte det jo feil, men det var jo fordi vi hadde gjort dårlig opplæring, så det var jo ikke deres feil, jeg vil si at det ikke var rådgiverne sin feil at det ikke ble tatt i bruk, for jeg skjønner at dem ikke skjønner det.” - Informant G.

Dette ble da et grunnlag for arbeidet videre med RI. Endringsagentene laget et opplegg på to til tre timer, hvor hensikten var å gi tilstrekkelig med opplæring og informasjon om verktøyet. Hvorfor, hva og hvordan var sentralt i dette arbeidet, ettersom endringsagentene ønsket å presentere verktøyene på en måte som gjorde at kunderådgiverne forsto hvorfor de skulle bruke RI, hva som la bak RI og hvordan de i praksis skulle benytte verktøyet. For å få frem denne forståelsen hos rådgiverne reiste blant annet informant A og informant G innom alle bankkontorene for å ha en gjennomgang på disse treffpunktene og oppfordre til bruk. Informant B fortalte at dette opplegget ble utformet på bakgrunn av en forståelse om at det krever mer å få i gang en endringsprosess enn å bare presentere verktøyene. Dette kommer frem i følgende sitat:

“Så vi har lært at det å få folk til å adoptere, ta i bruk, nye teknologiske løsninger, det krever ... oppfølging, og vi må, vi må følge de opp og vi må presentere teknologien på deres banehalvdel, altså på en måte som de forstår (...) Vi må vise at det her er en løsning på en utfordring som er relevant for deg i din hverdag (...)” - Informant B

Informant A trekker frem at en sentral utfordring var å få informantene til å bruke statuskoder riktig. Når kunderådgiverne har tatt et RI, er det viktig at de loggfører det riktig gjennom statuskoder. Som nevnt innledningsvis er teamet som jobber med analyse av kundedata avhengig av at informantene bruker statuskodene riktig for å kunne bruke dataen fra RI til digital kundeoppfølging.

“(…) der var jo også veldig sånn eh ... flere forskjellige statuskoder og så tolker dem det jo på ulik måte (...) Eh så ønske mitt var jo å få rådgiverne til å forstå de her kodene sånn at vi kan bruke dem og støtte opp rådgivere (...) og det er det som er utfordringen når man skal bruke data på ting er at man må punche det inn riktig, alle må jobbe på samme måte.” - Informant A

På denne tiden begynte også endringsagentene å måle de ulike teamene på bruk av RI. Dette er noe flere av informantene trakk frem som en viktig grunn til at verktøyene ble tatt i bruk mer:

“En viktig del av forarbeidet også som har ført til at teknologien har blitt tatt mye mer i bruk og begynner å nærme seg en liten suksesshistorie (...) det er at vi begynte å måle den enkelte medarbeider, eller ikke den enkelte medarbeider, men de enkelte teamene (...) og det kan inngå i både bonuser og premiering og heder og ære (...)” - Informant B

Videre forteller informant B at selv om det ikke ble benyttet tvang for å få informantene til å benytte verktøyene, skapte målingene insentiver for rådgiverne til å bruke verktøyene, da målinger kunne inngå i premieringer:

“Vi tvang ikke noen til å bruke teknologien, men man fikk en slags premiering, indirekte, for å ta i bruk teknologien ... insentiver, rett og slett”. – Informant B

Det var noe uenighet blant endringsagentene knyttet til hvorvidt det å måle kunderådgiverne var den beste måten å få frem motivasjon. Spesielt to informanter trakk frem at de ønsket at kunderådgiverne skulle finne en indre motivasjon og en egeninteresse for å ta i bruk verktøyene. Dette er eksemplifisert gjennom følgende sitat:

“(…) jeg tror ikke på det å sette et “antall mål”, for da tar man RI fordi man må ta det ... ikke fordi at man ser verdien for kunden. Og når du lykkes med å se denne verdien så blir det effektivt.” - Informant F

Som poengtert av informant B i et tidligere sitat, var det også lagt vekt på oppfølging av kunderådgiverne. Endringsagentene hadde oppfølgingsøkter på teams med alle kontorene de

opprinnelig hadde vært innom. Denne økten besto, ifølge informant G, av å en gjennomgang av utviklingen teamet hadde hatt siden sist, samt erfaringsdeling og spørsmål:

“(…) og så neste gang vi var innom dem så ønsket vi at dem skulle dele litt erfaringer, ehm vi delte status om hvordan det har gått sist (…) vi inviterte til diskusjoner om det var noen RI dem synes var spesielt vanskelig eh og i så fall, hva er det som er vanskelig, prøve å få den erfaringsdelingen og litt sparring.” - Informant G

I tillegg til oppfølgingsøktene på teams, har endringsagentene hatt flere statusmøter med de ulike teamene, blant annet gjennom deltagelse på teammøter. Informant A sa følgende:

“Vi har hatt sånne halvtimes statusmøter, hvor vi har kommet inn på ukemøter eller avdelingsmøter eller teammøter de har hatt. Hvor vi da har tatt en repetisjon, kjapp repetisjon på hvorfor, hva hvordan (…) Også viser vi noen rapporter som viser hvilke initiativ de har tatt siden sist vi var der.” - Informant A

Fire av seks endringsagenter trakk frem at suksesshistorier var sentralt for å motivere og oppfordre til bruk. Informant B sa blant annet dette:

“(…) for å eliminere motstand, det er å vise til at miljøer, deler av banken som har begynt å ta i bruk den nye teknologien, de har lyktes, de har oppnådd mer salg ... og det trigger veldig interessen for det vi kommer med.” - Informant B

Som diskutert i underkapittelet “4.1.3 Bankens strategi i møte med endringer og konkurranse”, ser banken på kunderådgiverne som en verdifull ressurs i møte med digitaliseringen av bankbransjen. På grunn av dette er prestasjonsutvikling blant kunderådgiverne noe som aktivt jobbes med, blant annet på ukentlige teammøter. Informant G fortalte at vedkommende selv har jobbet med å få frem en prestasjonskultur blant kunderådgiverne:

“(…) jeg ble ansatt for å drive med prestasjonsutvikling og få på plass, egentlig, en prestasjonskultur.” - Informant G

Flere av endringsagentene trakk frem at da endringen begynte å nærme seg en suksesshistorie, var arbeidet ikke over. Informant B oppsummerte det slik:

“Vi har erfart, vi har snubla, men vi har blitt mye flinkere, bare det siste halvåret så har vi jo økt, altså de har verktøyene her tas mye mer i bruk, og salget fra relevante initiativ, for eksempel, økte jo 80 prosent i løpet av siste året (...) Så det begynner virkelig å skape verdi, men vi er ikke i mål enda, det er vi ikke (...)” - Informant B

Endringsprosesser kan være krevende både for ledelsen og kunderådgivere, og dette blir understøttet av funnene som ble gjort. Etter satsingen på å få opp bruken av RI, gikk endringsagentene inn med en annen tilnærming enn tidligere. Det ble et økt fokus på å få kunderådgivere til å forstå hvorfor verktøyene kom til å forbedre deres arbeidshverdag, samt en gjennomgående og grundig opplæring. Et viktig funn som ble gjort var endringsagentenes måte å ta tak i problemer og løse utfordringene som de sto overfor. Det å skulle gjennomføre en implementering to ganger kan være ekstra krevende da kunderådgiverne allerede hadde litt kjennskap til verktøyene, men lot være å bruke dem. To av endringsagentene reiste rundt til kontorene, samt arrangerte workshops for å engasjere til bruk. Til tross for at selve implementeringsprosessen er ferdig, bruken av verktøy er på høyere nivå og prosessen nærmer seg en suksesshistorie, kan det tilsynelatende virke som om Sparebank 1 SMN ikke er ferdig med å forbedre dagens praksis.

#### 4.5.2 Kunderådgivernes perspektiv

Flere av endringsagentene poengterte at de ikke arbeidet med å få kunderådgiverne til å ta i bruk RI før 2022, gjennom RI-året.. Som vi allerede har vært gjennom, innebar dette turer innom alle kontorene for å ha en gjennomgang på hvorfor de skulle bruke RI, hva RI er og hvordan man tar RI. Flere av rådgiverne trakk frem at det var viktig at det ble redegjort for hvorfor de skulle bruke verktøyene og at de fikk grundigere opplæring, og at det å ha et økt fokus på det gjennom RI-året var noe som motiverte til bruk.

“(...) og derfor tror jeg ting ble bedre også, de stakk litt fingeren i jorden (...) det er nok det viktigste som man kan gjøre. Å snakke med folk.” - Informant L

Kunderådgiverne trakk også frem oppfølging, spesielt i team-møter, som sentralt for å få opp bruken av spesielt RI. Team-møtene blir tilsynelatende brukt som en arena for både kompetanseutvikling og erfaringsdeling mellom rådgiverne, men også endringsagentene. Dette kommer frem i følgende sitat:

“Ja, får jo også på team-møtene besøk fra alle avdelingene som sitter og jobber med RI, eller kommunikasjon (...) med litt tips og triks på hvordan vi kan bli bedre, men også litt innspill fra oss på hva de kan gjøre bedre og hvordan de kan gjøre det mer brukervennlig for oss som faktisk bruke det hver dag.” - Informant I

Videre følges dette opp på team-møter gjennom blant annet aktivitetsmål og konkurranse. Dette er eksemplifisert gjennom følgende sitat:

“ Vi setter mål hver uke, og opp mot de målene så har man veldig mye med de tingene å gjøre, så det å oppnå så og så mange relevante initiativ, det er jo litt konkurranse (...)” - Informant I

Flere av informantene trakk frem at det har vært viktig at rådgiverne tar i bruk verktøyene, og at de erfarer at ting blir mer effektivt og enklere for dem, samt at det har rådgiververdi for kunden:

“Men jeg ser jo da nå at jeg bruker jo mye mindre tid og kan snakke med sikkert dobbelt så mye kunder nå som før.” - Informant K

“(...) når vi begynte med RI så merket vi jo at vi fikk en mer helhetlig samtale med kundene, det ble mer rådgivende (...)” - Informant J

Videre trakk samtlige informanter frem hvor viktig det var at verktøyene har blitt videreutviklet og derfor er mer tilregnelig. Dette har gjort at rådgiverne har mer tillit til verktøyene.

“Men jeg ser jo nå at når systemet begynner å bli bedre nå, så bruker jeg i langt større grad dyplenker og RI, enn hva jeg gjorde før (...) Så noe har jo skjedd her, og folk er jo mer positiv nå da for systemet har jo også blitt utviklet, så det er mye mindre feil og ja, det er mindre støy rundt det enn det var i oppstarten da.” - Informant H

Når informantene ble spurt om deres tanker rundt at deres egne arbeidsoppgaver automatiseres, svarer tre informanter at de synes at det er greit ettersom det gjør at de kan bruke mer tid i samtale med kunder. To informanter peker på at teknologien ikke vil kunne erstatte det relasjonelle. Dette kommer frem i følgende sitat:

“(...) det tenker jeg egentlig er helt greit, fordi at da kan vi bruke tiden våres og på en måte ... årsverkene våres på det som egentlig betyr noe, og det er jo rådgivningen (...) for at, det vil aldri erstatte den menneskelige kontakten uansett, jeg tror bare det endrer måten man jobber på.” - Informant J

Funnene viser at kunderådgiverne får mer tid til å snakke med flere kunder nå som arbeidsoppgavene har blitt automatisert. Det var et økt fokus i RI-året på å reise rundt i de ulike kontorene for å snakke med kunderådgiverne og motivere dem til å bruke verktøyet. Videre er et interessant funn fokus på den relasjonelle kompetansen som flere av informantene mener er uerstattelig i dag. Automatisering av arbeidsoppgaver i form av ny teknologi endrer måten kunderådgiverne arbeider på. Etter hvert som RI ble videreutviklet og de ulike feilene ble utbedret, fikk kunderådgivere et bedre forhold til verktøyet. Det førte blant annet til mer helhetlige samtaler, i tillegg til at de fikk frigjort mer tid.

## 4.6 Kompetanseendringer som følger av automatisering

I følgende underkapittel presenteres funn knyttet til hvordan digitalisering, samt implementeringen av Iver og de digitale verktøyene, påvirker kompetansebehovet både for kunderådgiverrollen og banken som helhet. Dette presenteres først endringsagentenes perspektiv og deretter kunderådgivernes.

#### 4.6.1 Endringsagentenes perspektiv

Fem av endringsagentene sa at bransjen krever mer teknologikompetanse fremover. Dette begrunnes med at flere banker i bransjen i større grad definerer seg som teknologibedrifter, og at dette er en utvikling det er viktig å holde tritt med. Det vises til at utvikler-miljøet i Sparebank 1 SMN allerede har mer enn doblet seg. Dette er eksemplifisert gjennom følgende sitat:

“(…) det kanskje vil være færre type rådgiverroller og jobber, og flere type jobber som går på teknologi, robotutvikling og ting i den banen ... Eh, så jeg tror nok vi vil se en vridning den veien.”  
- Informant D

“(…) da jeg kom hit så hadde vi et robotmiljø som kanskje var sånn fem stykker, og nå er det tretten, ehm og den kompetanseprofilen som banker og finans trenger fremover er jo ... mindre rådgivere og mer teknologer.” - Informant E

Som sitatene også trakk frem, så tror flere av informantene at det vil bli færre kunderådgiverjobber fremover. Dette har jo vært en trend i bankbransjen i flere år allerede, og er en utvikling som endringsagentene tror vil fortsette. Dette er et funn som ikke er helt overraskende, da implementeringen av Iver og de digitale verktøyene er en del av en overordnet strategi for å effektivisere og kutte kostnader i banken som helhet. Iver, samt mobilbank og nettbank, er teknologiske løsninger som reduserer behovet for kunderådgiverne.

Informant B trakk også frem hvordan de i bedriften som driver med teknologi og teknologiutvikling er respektert i bedriften.

“(…) Jeg som jobber i den teknologidelen av bedriften (...) jeg og mitt miljø og tilsvarende miljø også, vi får veldig mye kred fra toppledelsen (...) så sånn sett så har liksom standingen til oss som er, eh kall det teknologiledere, blir stadig høyere vil jeg si.” - Informant B

Når det kom til kompetansebehovet for kunderådgivere, mente flertallet av endringsagentene at det ikke lenger er behov for en bachelor eller master innenfor økonomi. Dette begrunnes med at



arbeidsoppgavene til kunderådgiverne i stor grad er å snakke med og bistå kundene, og at all den kunnskapen de trenger for å gjøre dette er ting som man uansett får opplæring i. Dette er også en utvikling som har kommet med økt automatisering, samt strengere krav og regelverk rundt det å gå råd om blant annet sparing.

“På kundesenteret så får man ikke brukt master eller bachelor i økonomi der, eeh i og med at man har fokus på svartid. Og du får ikke bruke den kompetansen du sitter på, men før så kunne man ha samtaler rundt sparing og lov, og hadde tid til å følge opp det. Så det kompetansekravet er nok ganske mye endret fra hvordan det var før.” - Informant A

Informant B fremhever at Iver har endret kompetansebehovet i forhold til den “tradisjonelle bankrådgiveren”:

“(…) så er det sånn at tidligere, altså en tradisjonell bankrådgiver, da var det sånn at all rådgiverens kompetanse og kunnskap om den enkelte kunde lå i mellom ørene (…)” - Informant B

Informant B reflekterte videre rundt hvordan denne utviklingen har påvirket kunderådgiverne. Dette kommer frem i følgende sitat:

“(…) jeg tror nok det er mange banker, tror jeg, og jeg er ganske sikker og, så er det allerede i dag mange som sitter som rådgivere eller som sitter på et kundesenter som føler seg overkvalifisert, de har en bachelor og mange har master også, i økonomifag ... som føler at de ikke får brukt utdanningen sin helt til det fulle da.” - Informant B

Ut ifra sitatet ser vi at informantene mener dette har resultert i at flere kunderådgivere føler seg overkvalifisert. Dette kan ses i sammenheng med at automatisering i stor grad reduserer arbeidsoppgavene deres til kundebehandling. Samtlige endringsagenter trakk frem at den viktigste kompetansen for kunderådgiverne å ha er den relasjonelle kompetansen. Dette er eksemplifisert i følgende sitater:

“(…) og så tror jeg i bank og at det blir enda viktigere enn før at våre rådgivere er god på det relasjonelle, at de er flink sosialt, for deres rolle blir jo mindre og mindre, som sagt, mindre og

mindre saksbehandling og mindre og mindre sånn back-office oppgaver, skal bruke mer og mer av tiden sin sammen med kunder (...)" - Informant B

"Om du har en bachelor eller om du ikke har en utdanning i det hele tatt, det tenker jeg ... det er personen som er viktig, ikke hva som står på papiret." – Informant A

En informant trakk frem at det er fordelaktig å ha en økonomibakgrunn, selv om automatiseringen gjør at man ikke lenger trenger å gjøre utregninger selv manuelt.

"(...) så hjelper det meg å ha en økonomibakgrunn i bunnen her, når jeg jobber med folk som driver med økonomi, selv når datamaskinen tar over utregningene og levner det relasjonelle til meg, så er det greit å vite hva datamaskinen holder på med, også kan jeg spille ut de styrkene jeg har på det relasjonelle (...)" - informant G

Flere av endringsagentene trakk frem hvordan automatiseringen av arbeidet til kunderådgiverne har endret arbeidshverdagen deres gjennom å simplifisere arbeidet. Informant G og E sa følgende:

"(...) det kommer an på hvordan du bruker verktøyet, men du skal, i utgangspunktet, ikke ... altså, du trenger faktisk ikke å tenke så mye eh ... og, selvfølgelig så er det pluss og minuser med det (...)" - Informant G

"(...) hvis man bruker systemet riktig så tar systemet saken ut av hodet, før så var man avhengig av å huske det selv. Eller skrive det ned på gul-lapper." – Informant E

En informant trakk frem at relasjonen kundene hadde til banken var viktigere før sammenlignet med nå. Likevel presiserer informanten at Sparebank 1 SMN ønsker å tilby riktig kompetanse, samt være tilgjengelig for kunden og deres behov:

"Før i tiden var det viktigere med en slags relasjon til banken, men de blir nok mer og mer visket ut.. i hvert fall når det går bra for folk, men hvis det går dårlig/motgang og man trenger rådgiving, da er det viktig at man er tilgjengelig og kommer med den kompetansen, og den har vi jo i dag." - Informant F

Informant G fremhever at det alltid vil være behov for folk i bankbransjen, og benyttet store livshendelser som skilsmisse, dødsfall i familien eller lignende som eksempel på viktigheten av å ha gode kunderådgivere som er god på det relasjonelle:

“(…) Eller samlivsbrudd eller dødsfall i familien, det er når de store hendelsene i livet skjer, det er da vi skal være unike og skille oss ut gjennom rådgivning.” – Informant G

Som sitatet viser skal Sparebank 1 SMN skille seg ut fra de andre bankene ved å tilby både effektivisert og kundeorientert rådgivning. Det at kundene som ringer inn til banken møter kunderådgivere som har korrekt informasjon og kompetanse er sentralt for kundeopplevelsen. Videre ser man at automatisering av kunderådgivernes arbeidsoppgaver resulterer i et mindre behov for faglig, formell kompetanse, og et større fokus på uformell, personlig og relasjonell kompetanse.

#### 4.6.2 Kunderådgivernes perspektiv

Vi var interessert i hvordan automatisering hadde endret kompetansebehovet for rådgiverrollen. Ved spørsmål om hvilken kompetanse rådgiverne anså som viktig i stillingen de har, vektla samtlige informanter at det viktigste er å være flink til å snakke med folk:

“(…) det viktigste er egentlig å være glad i å snakke med folk, du sitter jo på telefon og skriver til dem på chat, og det å kommunisere ordentlig tror jeg er veldig viktig en slik stilling.” - Informant I

Når vi spurte om rådgiverne tenkte at det fremdeles var nødvendig med utdanning innenfor økonomi eller lignende retninger, svarte samtlige av informantene at det ikke lenger var nødvendig i en sånn type stilling. Dette ble i begrunnet med at den kompetansen man trenger i stillingen (utover det relasjonelle) var ting man fikk opplæring i når man starter i jobben. Dette kommer frem i følgende utsagn:

“Dette kunne jeg jo nesten gjort uten å ha gått videregående nesten. Altså vi bruker jo kalkulator og får opplæring i enkle utregninger (…)” – Informant K

“(…) på avdelingen jeg jobber på så har vi jo ansatte fra mange forskjellige plasser, det viktigste tror jeg er at man har evnen til å lytte og snakke med kundene og rett og slett gi god rådgivning, og så er det selvfølgelig en fordel å ha en blast økonomisk forståelse og skjønne begreper og sånne ting, men det tenker jeg at man skaffer seg uansett.” - Informant H

Da vi spurte om automatiseringen av deres arbeidsoppgaver hadde endret i hvilken grad de fikk brukt egen kompetanse, var det flere av informantene som svarte at de følte de fikk brukt egen kompetanse mer enn før. Grunnen til dette var at teknologien gjorde det mulig for dem å ha flere eller lengre kundesamtaler hvor de fikk brukt rådgivningen i større grad. Dette er interessant, da det viser at kunderådgiverne vektlegger den uformelle, relasjonelle kompetansen de har. Dette er eksemplifisert gjennom følgende sitat:

“Jeg tror jeg kan bruke kompetansen min mer på grunn av, for det er kunder som trenger mer rådgiving, altså i samtaler da, at jeg får heller bruke mer kompetanse (…)” - Informant K

Det kom derimot frem at Iver og de digitale verktøyene har endret måten de jobbet på og endret hvordan de brukte egen kompetanse. Flere av informantene pekte på at før RI og Iver kom, analyserte de kundebilde selv for å finne ting som var relevant å snakke med kunden om, mens de nå i større grad baserer seg på RI. Dette kommer frem i følgende sitater:

“(…) før de her verktøyene kom så var det jo sånn at når du har jobba såpass mange år, og en kunde ringte, så tok det meg et brøkdelssekund å liksom se hvilken type kunde det var her, hva er det liksom man skal se etter i systemet (… ) mens nå eh ... så støtter man ser i større grad på RI da (…)” - Informant H

Videre forteller informant H at de som har jobbet i banken siden før Iver kom fremdeles benytter gamle arbeidsmetoder hvor de analyserer kundebilde selv, og at Iver og RI blir en støtte i tillegg til egen analyse i samtale med kunden:

“Vi som har jobba her før, støtter oss jo fremdeles på det gamle oversiktsbilde (...) så jeg ser jo ganske fort hvordan type kunde det er, men jeg bruker fremdeles Iver som støtteverktøy i forhold til RI og den salgsbiten som jeg skal, ja som vi måles på da.” - Informant H

Informant H trakk også frem at dersom man benytter RI som utgangspunkt for salg fremfor å snakke med kunden, så er det noe som går tapt:

“(...) man går ikke rett på RIen, man må jo gjerne få i gang litt praten med kunden, og eh, hva er det egentlig du har behov for, og det kan jo godt være den har et behov for noe annet enn det som er de tre RIene (...) Det er det man, på en måte, mister da, i forhold til sånn man jobbet før.” – Informant H

Vi spurte informant H om de som er ansatt etter at Iver kom også benytter det gamle systemet og oversiktsbilde. Informanten svarte at ettersom de nye ikke var kjent med det gamle systemet og den måten å jobbe på, så jobber de ut i fra systemet. Dette kommer frem i følgende sitat:

“Iallfall dem som er ny, dem har jo ikke en historie og forkunnskap om hva vi hadde før, dem er jo lært opp i det nye systemet og CRM systemet så dem jobber jo bare på den måten.” - Informant H

To av informantene trakk frem at ettersom lovverket gjør at de ikke lenger kan gå råd og anbefalinger på sparing, påvirker dette hvordan de får brukt egen kompetanse:

“(...) men det at du har sparesløyfen har jo på en måte gjort at du bare er en informasjonsrådgiver da.” - Informant F

“(...) fordi at lovverket er såpass strengt så vi har ikke lov til å anbefale eller gi råd om sparing, vi har kun lov til å informere om sparing, så hvis vi bruker den sparesløyfen eller sparesamtalen så kan vi, på en måte, gi informasjon og gi insentivet til å lese seg opp videre selv, sånn at vi passer på at vi ikke gir anbefalinger, men at vi gir informasjon.” - Informant J

Videre var det to informanter som trakk frem at Iver og verktøyene gjør at man ikke trenger å tenke så mye. Dette er eksemplifisert i følgende sitater:

“(…) og hvor mye mindre du trengte å tenke selv da, egentlig, for en ting er jo på en måte at du får tips om hvordan produkt som kan være nyttig for kunden, men det andre er jo at det kommer jo også en hjelpetekst med hvorfor det kan være nyttig, og da slipper du på en måte det å sitte og finne på kruttet litt hver gang da.” - Informant J

“Så jeg bruker det ganske aktivt i arbeidet, for da slipper jeg liksom å bruke så mye tid på å så sjekke alt før jeg ringer da.” Informant G

Det er tydelig at automatiseringen av arbeidsoppgavene til kunderådgiverne gjennom Iver og de digitale verktøyene har endret både måten kunderådgiverne jobber på og kompetansebehovet i en slik stilling. Det er mindre behov for formell, faglig økonomikompetanse, og kunderådgiverne anser den uformelle, relasjonelle kompetansen som mest sentral. Kunderådgiverne opplever også at det nye systemet gjør arbeidet deres enklere og fjerner eller effektiviserer enkelte arbeidsoppgaver, hvilket gjør det mulig for dem å prioritere å ha flere kundesamtaler. Dette er en utvikling som kunderådgiverne er fornøyd med.

## 4.7 Oppsummering av empiri

Avslutningsvis i dette kapittelet ønsker vi å oppsummere de mest sentrale funnene. Gjennom arbeidet med å avdekke hvordan implementeringen av digitale verktøy i Sparebank 1 SMN har foregått, i tillegg til å se på utviklingen av kompetansebehov som følge automatisering av arbeidsoppgaver er det gjort følgende funn:

Sparebank 1 SMN implementerte det nye CRM-systemet, Iver og de digitale verktøyene som en del av bankens helhetlige strategi. Verktøyene har som formål å kutte kostnader, samt frigjøre tid for kunderådgiverne. Det er høy konkurranse i bransjen og Sparebank 1 SMN så på det som en nødvendighet å standardisere og effektivisere prosesser. Til tross for at arbeidsoppgavene blir automatisert og erstattet av teknologiske verktøy, vil det fortsatt være behov for den relasjonelle kompetansen som mennesker besitter.

Implementering av CRM-systemet Iver og de to tilhørende verktøyene Servicemodellen og Sparesløyfen gikk greit i form av lite motstand og ingen store strukturelle endringer av

arbeidshverdagen. På grunn av det endrede lovverket som gjør at kunderådgivere ikke kan gi råd eller anbefalinger om sparing, er Sparesløyfen et nyttig verktøy for kunderådgiverne. Motstanden mot implementeringen har hovedsakelig vært mot RI. Grunnen til dette er at RI var for dårlig i starten med tanke på treffsikkerhet, i tillegg til at kommunikasjonen mellom lederne og kunderådgiverne var for dårlig. Både kunderådgivere og endringsagentene er enig om manglende kommunikasjon og opplæring. Et interessant funn var at det var bred enighet blant endringsagentene at første implementering ikke gikk etter planen. De innrømte feil, og mente viste forståelse for hvorfor det oppsto motstand. Videre var det interessant å høre om endringsagentene, sammen med ledergruppen i Sparebank 1 SMN kollektivt gjorde en innsats for å få opp bruken av RI. RI-året var en storsatsing og det ble lagt ned mye arbeid slik som det fremkom i intervjuene.

## 5. Diskusjon

I dette kapitlet vil vi drøfte de empiriske funnene opp mot det teoretiske rammeverket. Formålet med kapitlet er å benytte seg av teori til å skape gode drøftinger for å således kunne komme med et svar på problemstillingen vår: “Hvordan har Sparebank 1 SMN implementert det nye CRM systemet Iver, og hvordan endres kompetansebehovet som følger av automatisering?”

En av utfordringene når funn i denne studien skal drøftes, er at de teoretiske områdene til dels henger sammen. For å skape oversikt har vi valgt å dele inn kapitlet i flere deler, som i den empiriske analysen av funnene. Vi har valgt å dele inn på følgende måte; implementering og strategi, kompetanse og automatisering som endring og motstand.

### 5.1 Automatisering som strategi

I møtet med Sparebank 1 SMN sine endringsagenter var det til tider et stort fokus på strategien til selskapet i sin helhet. Det var også grunnen til at selve endringsprosessen startet. Bankbransjen er et marked preget av høy konkurranse og økt digitalisering. Det var tydelig at Sparebank 1 SMN hadde et stort ønske om å være med på denne utviklingen. Selv om oppgaven i utgangspunktet ikke er en analyse av Sparebank 1 sin strategi, ønsker vi likevel å kommentere og diskutere enkelte poeng som kom frem gjennom intervjuene. Vi anser dette som hensiktsmessig ettersom informantene selv hadde fokus på dette.

Som presentert i empirikapitlet var overgangen til det nye CRM-systemet, Iver, en del av bankens overordnede strategi for kundekontakt og kundedistribusjon. I stor grad handlet dette om at bankledelsen ønsker at banken skal begynne å arbeide på andre måter. Det fremkom i datamateriale at det er et stort fokus for banken å finne digitale løsninger som kan bidra til å effektivisere og kutte kostnader for bedriften. Dette underbygges blant annet av det faktum at informant E kunne fortelle at utviklermiljøet til Sparebank 1 SMN har doblet seg siden vedkommende startet i banken. Flere av informantene trakk frem at banken har et økende behov for mennesker med teknologikompetanse. O'Reilly og Tushman (2008) fremhever viktigheten av at organisasjoner følger med på utviklingen som skjer i deres omgivelser, og kontinuerlig oppgraderer ressurser



gjennom innovasjon og fornyelse. Basert på informasjonen som fremkom i intervjuene med endringsagentene, har Sparebank 1 SMN en strategi som vektlegger utvikling og innovasjon, og de er gode på å utforske nye muligheter.

Samtidig viser informantene til at det strategiske utgangspunktet for innføringen av Iver og de digitale verktøyene var å effektivisere og forenkle arbeidet til kunderådgiverne. Ved å automatisere rutinepregede arbeidsoppgaver som saksbehandling og back-office oppgaver, effektiviserer og forenkler Sparebank 1 kunderådgiverarbeidet. Hensikten med dette er at kunderådgiverne skal kunne bruke mer tid på det som skaper verdi. Dette er eksemplifisert gjennom følgende sitat fra informant B: "(...) også er jo ideen våres da at rådgiverne heller kan frigjøre tid til å bruke tiden sin på det som skaper mest verdi (...)". Sitatet fremhever at banken ønsker at kunderådgiverne skal bruke mest mulig tid på det som skaper verdi, som da er å selge bankprodukter til kunden. Videre forteller informant G at banken aktivt jobber med prestasjon og prestasjonsutvikling. Dette viser at Sparebank 1, samtidig som de utforsker nye muligheter, aktivt jobber med å effektivisere og forbedre ressursene de allerede har gjennom blant annet automatisering og prestasjonsutvikling. O'Reilly og Tushman (2008) peker på at en forutsetning for at bedrifter overlever i omgivelser preget av høy konkurranse og hyppige endringer, er ambidexterity. Som presentert handler dette om å både utforske nye muligheter og utnytte ressursene man allerede har. I lys av det vi har diskutert, vil vi argumentere for at dette er noe Sparebank 1 SMN allerede gjør.

Informant B diskuterte også hvordan det nye CRM systemet og dyplenke-løsningen er knyttet til bankens overordnede mål om å utvikle digitale tjenester som gjør at kundene selv kan løse problemene sine, fortrinnsvis gjennom mobilbanken eller nettbanken. Grunnen til dette er at det koster banken en del å håndtere servicehenvendelser fra kunden, og det er derfor ønskelig at kunden skal kontakte banken sjeldnere. Det fremkom av datamateriale at selv om det er slik at kundene kontakter banken sjeldnere, så går arbeidspresset på kunderådgiverne ikke ned, og dette er på grunn av at det også blir færre og færre kunderådgivere. Dyplenkene som kunderådgiverne benytter gjennom verktøyet Servicemodellen, skal korte ned tiden rådgiveren bruker på enkle kundehenvendelser. Samtidig er håpet at ved å sende kunden en lenke, så skal kunden neste gang klare å finne frem til dette selv.

Gjennom intervjuene ble vi også gjort oppmerksom på at Sparebank 1 SMN har vært gjennom en omstrukturering av kundesenteret. Omstruktureringen involverte en oppdeling av kundesenteret i ulike team med spisskompetanse på enkelte områder av kunderådgivningen. Innføringen av Iver har i stor grad gjort dette mulig, da systemet tillater en høyere grad av loggføring slik at alle kunderådgiverne har kundeinformasjon tilgjengelig på ett og samme sted. Denne utviklingen har resultert i at kundene nå har et team av kunderådgivere som alle har kunnskap om kunden. Dette er også en del av bankens helhetlige strategi for kundekontakt. Dette forklares i følgende sitat av informant E: “Det handler litt om en helhetlig strategi som banken har om distribusjonen av kunder og hvordan vi prater med kunder ... det som er, er at uansett hvilken kanal kunden tar kontakt med oss i så skal kunden føle at vi kjenner kunden (...)”. Sitatet viser at denne utviklingen i stor grad er knyttet til en effektiv, mer helhetlig kundebehandling, hvor målet i stor grad er knyttet til effektivisering. Dersom alle kunderådgiverne har tilgang til kundeportefølje, gjør dette at kunden får hjelp så fort det er en ledig rådgiver med riktig kompetanse.

O'Reilly og Tushman (2008) trekker også frem viktigheten av å ha en dynamisk organisasjonsstruktur, slik at organisasjonen enkelt kan re-allokere ressurser for å møte endringer, utfordringer og trusler i sine strategiske omgivelser. Som diskutert ovenfor, viser Sparebank 1 SMN at de evner å restrukturere deler av bedriften for å øke effektiviteten og kvaliteten på kundesenteret. Dette tyder på at Sparebank 1 SMN er dynamisk i den forstand at de evner å møte endringer ved å rekonfigurere bedriftens interne ressurser, slik at de får utnyttet ressursene de allerede har best mulig.

For å ha forsprang i et presset marked, og i et samfunn hvor det til stadighet bli implementert ny teknologi er en nødt til å følge med. Det fremstår som Sparebank 1 SMN har gode fremtidsutsikter, og er positiv til dette. De evner å utnytte ressursene de allerede har, samtidig som de følger med på trender, satser på innovasjon og utvikling, samt er dynamiske og kan re-allokere seg raskt i møte med omgivelsene. Bankvirksomhet og finanstilbud blir ofte likere, det er dermed avgjørende å skaffe seg et fortrinn slik at kundene skal velge nettopp dem. En av informantene fortalte at kundene ikke velger utfra tilbudene banken har, men kunderådgiverne og hjelpen de kan få. Det er viktig at banken fortsatt er til stede, til tross for at det blir færre kundemøter og mindre interaksjon med kunderådgiverne. Til tross for dette ønsker Sparebank 1 SMN å være til stede dersom kundene

trenger det. Informanten fortalte videre at kundebarometeret viser at kunder ønsker raske og korrekte svar på kortest mulig tid. Sparebank 1 SMN er opptatt av å ha den riktige kompetansen, og kunne bruke denne mot kundene, kombinert med effektive, digitale løsninger. Det er tendenser til at Sparebank 1 SMN arbeider på en “ambidextrous” måte, altså utnytter ressurser de allerede har samtidig som de utforsker nye muligheter og er innovative gjennom utvikling av ny teknologi.

## 5.2 Automatisering som en endring

### 5.2.1 - Endringsprosessen i lys av “Ice-block”-modellen

I intervjuene fremkom det at endringsagentene og kunderådgiverne er enig i at implementeringen gjennom RI-året i 2022, gikk bedre for seg enn i 2018. Det er flere årsaker til dette. I datagrunnlaget fremkom det at endringsagentene og ledelsen ikke gjorde et godt nok forarbeid opp mot selve implementeringen i 2018. I Lewin sin “Ice-block”-modell er den første fasen *unfreeze* hvor målet er å skape bevissthet og forståelse for hvorfor endringen gjennomføres og hva som vil fremkomme av endringen. Slik det belyses i intervju med informant B og G, håpet ledelsen at verktøyene, særlig RI, skulle integreres sømløst i arbeidshverdagen til kunderådgiverne av seg selv. Konsekvensen av dette var at kunderådgiverne brukte verktøyet enten feil eller ikke i det hele tatt.

Kommunikasjon og opplæring er nøkkelordene i første fase, og det er en bred enighet blant informantene at denne ikke forekommer før 2022, da RI året ble iverksatt. I implementeringsprosessen i 2022 var ledelsen og endringsagentene opptatt av å få medarbeiderne til å forstå hva verktøyene var, hvorfor de skulle tas i bruk og hvordan de skulle brukes på en resultatgivende måte. Ved å reise rundt på alle kontorene for å redegjøre for hva, hvorfor og hvordan, ønsket endringsagentene å skape denne forståelsen. Kunderådgiverne følte at de ble oppfordret til å gi tilbakemeldinger og innspill på enkelte elementer.

I den andre fasen, “*change*”, skal endringen implementeres. Ved implementeringen i 2018 mislykkes endringsagentene med å oppnå “unfreeze” fasen av endringen når det kom til RI. Som diskutert resulterte dette i at kunderådgiverne ikke benyttet verktøyene. Endringsagentene måtte derfor starte på nytt med “un-freeze” under RI-året. I Sparebank 1 SMN sin implementeringsprosess tok det derfor relativt lang tid før kunderådgiverne så nytteverdien av

verktøyene, ettersom det var en stor endring i den enkeltes arbeidsvaner. Endringsagentene og superbrukerne hadde en viktig rolle i denne fasen, da hovedansvaret for å øke bruken lå hos dem.

Det kom frem i intervjuene at det var litt motstand, særlig fra de kunderådgiverne som hadde jobbet der lenge og hadde tillært seg en annen måte å arbeide på. På grunn av dette, og manglende bruk av verktøyene, iverksetter ledelsen en rekke motiverende tiltak for å få opp bruken for å gi insentiver til videre bruk, som beskrevet av informant B. Det ble gitt honnør og bonuser til de medarbeiderne som benyttet seg av verktøyene mest. Det viste seg å ha stor suksess blant kunderådgivere.

Re-freeze er den tredje og siste fasen i modellen til Lewin hvor oppfølging og oppfordring til videre bruk er essensielt for at ikke medarbeiderne skal gå tilbake til tidligere vaner. Det vil ikke være mulig for kunderådgiverne å gå tilbake til sitt gamle arbeidsmønster, fordi det nye CRM-systemet er uunngåelig å bruke. På den andre siden kunne kunderådgiverne valgt å ikke bruke verktøyene som følger med det nye CRM-systemet. Ettersom bruken på verktøyene har steget betydelig de siste to årene, kan det tolkes dit at endringsagentene har gjort et godt arbeid med oppfølging og videreutvikling. Det er ukentlig teammøter, og det er mulighet for å gi tilbakemeldinger dersom noe ikke fungerer.

Implementeringen av de digitale verktøy har en tydelig start og en tydelig slutt i den forstand at selve implementeringen er ferdig. Ifølge Kotter og Schlesinger (2008) er siste fase i "Ice-block"-modellen, "refreeze", er tidkrevende prosess da innarbeidelse av nye vaner og atferdsmønstre tar tid og krever kontinuerlig oppfølging. Ettersom endringsagentene fremdeles følger opp bruken av RI gjennom både prestasjonsmåling og teammøter, ser vi at dette fremdeles er et kontinuerlig arbeid ved Sparebank 1 SMN. Til tross for dette, ser vi på implementeringen av digitale verktøy i Sparebank 1 SMN som en enkeltstående ferdig prosess ettersom kunderådgiverne i stor grad har akseptert og adaptert de nye endringene, selv om det stadig vil forekomme utvikling og forbedring.

## 5.2.2 Endringsprosessen i lys av åtte stegs modellen

På grunn av at det nye systemet og verktøyene møtte en del motstand i starten, iverksatte endringsagentene noen tiltak. Som informant F fortalte i intervjuet, så var det ikke kunderådgivernes feil at verktøyene ikke ble brukt riktig, fordi det skyldtes dårlig opplæring. I tillegg til dårlig opplæring var det mangel på kommunikasjon mellom ledelsen og kunderådgiverne. På grunn av dette valgte de å starte på nytt med implementeringsprosessen, for å sette et stort fokus på RI verktøyet, som resulterte i RI-året.

Sett i lys av Kotters åttestegs modell, som er en videreutvikling av Lewin sin endringsmodell, er det store likheter i Sparebank 1 sin fremgangsmåte. Kotter sitt første trinn *skape en følelse av nødvendighet*. Dette steget gjorde ikke ledelsen i starten, men i senere tid ble det et stort fokus på hvorfor verktøyet kom til å skape verdi for kunderådgiverne. Informantene, særlig kunderådgivere, var enige om at det er prekært å danne en forståelse for selve gjennomføringen i forkant av implanteringen. Videre poengterte informantene at ledelsen ikke gjorde dette i starten, men at dette endret seg i 2021, da ny strategi for å få opp bruken av verktøyet RI ble utformet.

Videre som trinn to tilsier i modellen *bygge en ledende maktkoalisjon*, er det superbrukerne og teamet av endringsagenter som danner denne koalisjonen. Superbrukerne hadde en unik posisjon i implementeringsprosessen og RI- året som kunderådgivere, men med en tildelt rolle som superbruker. Grunnen til at Sparebank 1 SMN valgte å bruke superbrukere var fordi superbrukerne jobbet sammen med kunderådgiverne, i tillegg til at de ble inkludert på møter hvor de ble opplært før de andre. De hadde også anledning til å komme med tilbakemeldinger på vegne av alle kunderådgiverne. De ble på mange måter bindeleddet mellom kunderådgiverne og ledelsen: at superbrukerne var kunderådgivere og kunne gi tilbakemeldinger fra et kunderådgiver-perspektiv ettersom de selv skulle inkorporere verktøyet i deres arbeidshverdag. Superbrukerne sa selv at de ikke hadde noen form for makt, men fungerte som en pådriver for å få opp bruken. Det var flere av endringsagentene som frontet verktøyene som også følte at de ikke hadde makt, og følte at de ofte ikke ble lyttet til hvis de påvirket gjennomføring av endring. Det at andre enn ledelsen initierer endring, oppleves som en svakhet ifølge Kotters åtte stegs modell, der endringsprosessen er toppstyrt (Kotter, 2012, s. 34). Dette samsvarer med informant A, som fortalte at beskjedene måtte

komme fra toppledelsen, da det var utfordrende å få gjennomslag i vedkommendes respektive stilling.

Tredje og fjerde steg; formulere *en visjon og strategi og kommunisere visjonen* i Kotter (2012) sin modell henger i tråd med informantenes skildringer, hvor det kan tolkes dit hen at endringene er strategisk forankret i Sparebank 1 SMN sin visjon og målsetninger, men at kommunikasjonen av denne var ikke av tilfredsstillende kvalitet i starten. Det var flere kunderådgivere og endringsagenter som var enige i at kommunikasjonen var nærmest ikke-eksisterende i begynnelsen av implementeringen i 2018. Det ble derimot bedre i implementeringen som var i 2022. Dette kan skyldes økt fokus på implementering og bruk, men også at kunderådgiverne jevnlig har møter hvor de blir presentert målsetninger frem i tid, samt hvordan målingene og salgene den siste tiden har vært. Det kan fremstå som at informantene, både kunderådgivere og endringsagenter mener at det har blitt tydeligere kommunikasjon, samt at kunderådgiverne vet hva formålet med endringen er, og derav er innforstått med selskapets overordnede strategi og visjon. Sparebank 1 SMN gjennomfører ukentlige teammøter hvor målsetninger belyses og diskuteres, samt at det er rom for både erfaringsutveksling og tilbakemeldinger.

I tillegg til at det ble gitt bonuser og honnør til de som hadde flest salg innen en gitt tidsramme. Disse faktorene er med på å skape motivasjon og feire delmål i implementeringen. Ansatte, inkludert kunderådgiverne, får visuelt presentert hvordan målsettingen har vært og får dermed sett at endringen og implementeringen medfører verdi. Dette kan sees i lys av Kotters sjette og syvende steg; *generere kortsiktige gevinster og synliggjøre fremgang*. Premieringen av ansatte handler om å feire den økte bruken av verktøyene, og samsvarer med Sparebank 1 SMN sin strategi hvor formålet er å øke effektiviteten, og få ned svartiden, og det kan tolkes av intervjuene at de har klart målet. Kotters trinn åtte, *forankre endringen i organisasjonskulturen* kan sammenlignes med hvor Sparebank 1 SMN er i dag, etter at implementeringen er ferdig. Det har vært en lang prosess, og verktøyene har nå blitt en sømløs del av samtliges arbeidshverdag.

### 5.2.3 Teknologiske endringsprosesser

Schiefloe sin modell illustrerer blant annet hvordan motstand kan oppstå i teknologiske endringsprosesser. Både Schiefloe og Lewin har lineære endringsmodeller med en tydelig start og slutt. Schiefloe (2003) sin modell om hvordan teknologiske endringsprosesser foregår, er meget interessant i vår case. Det er en kompleks modell og gir et helhetlig bilde på hvordan Sparebank 1 SMN sin endringsprosess foregikk både i 2018 og i 2022.

Starten av endringsprosessen, altså implementeringen av det nye CRM-systemet Iver og verktøyene, representerer ny teknologi. Denne implementeringen har medført betydelige endringer i praksisen til kunderådgiverne, dette er konsekvensdelen av modellen. Flere informanter fortalte at det har vært en stor endring de siste ti årene, hvorav rollen og kompetansen til kunderådgiverne har endret seg som følge av nye lovnader om drift, og det digitale skillet. Videre gjøres det erfaringer som følge av de endrede praksisen, og det etableres ny kunnskap og praksis. Denne nye praksisen spres videre til resten av kunderådgivere. I denne fasen har superbrukerne hatt en stor og viktig oppgave, ettersom de var tildelt en rolle som skulle få opp bruken blant sine egne kollegaer.

Som en av informantene fortalte var det en nokså stor usikkerhet blant den nyinnførte praksisen, ettersom vedkommende mente at det nye systemet ikke ga en oversiktlig kundeportefølje. Flere informanter fortalte også at RI manglet treffsikkerhet, og det ble dermed møtt med motstand. Dette er begge eksempler på hvorfor teknologiske endringsprosesser er tidkrevende.

Til tross for dette ser man at implementeringen av det nye CRM-systemet Iver, og bruken av verktøyene har kommet til et tilfredsstillende nivå, av den grunn kan det tolkes dit hen at endringsprosessen er så og si ferdig, da det har oppstått en ønsket atferdsendring (Schiefloe, 2003). Sammenlignet med funnene gjort i dette studiet reflekterer Schiefloe sin modell om teknologiske endringsprosesser et fornuftig bilde av realiteten.

## 5.3 Motstand mot Iver og RI

### 5.3.1 Grunner til motstand

Det er svært få arbeidsplasser som ikke har vært gjennom en digital endring på en eller annen måte. Omstilling og endringer kan føre til usikkerhet blant ansatte. Motstand er et vanlig fenomen som følge av endring ettersom det kan være skummelt, inngripende og fremmed (Jacobsen, 2018). Det er flere årsaker til hvorfor motstand oppstår i endringsprosesser. I Sparebank 1 var det flere informanter som fortalte om motstand og skepsis i starten av implementeringsprosessen. Det var derfor interessant å se nærmere på hvorfor motstanden oppsto. Det kan tolkes dithen at motstanden var en sammenfatning av flere faktorer. Både manglende funksjonaliteter og treffsikkerhet på RI-verktøyet, dårlig forankring i ledelsen, og manglende involvering, samt utilstrekkelig med informasjon og opplæring i starten.

Overgangen til Iver var ikke valgfritt, da endringen var forankret i bankens overordnede strategi for kundekontakt. Likevel oppsto det motstand knyttet til denne endringen. Denne motstanden kan knyttes til en frykt for det ukjente og tap av identitet. Flere av informantene fortalte at de opplevde at ting fungerte godt slik det var og ikke så hensikten med å endre det. I møte med teknologi som endring er det viktig å trekke frem at motstand kan være både fornuftig og berettiget. Det fremkom fra datamateriale av CRM-systemet og de digitale verktøyene ble implementert med både feil og mangler. Det er naturlig at det oppstår motstand mot ting som ikke fungerer som det skal.

Jacobsen og Thorsvik (2019) peker på at ansatte, gjennom å ha jobbet i en organisasjon over lengre tid, opparbeider seg både metoder å jobbe på og en følelse av at det de gjør er viktig for organisasjonen. Kunderådgiverne har blant annet lært seg metoder for å analysere kundebilde i det gamle systemet. Ved introduksjonen av Iver og de digitale verktøyene, som simplifiserer arbeidsoppgavene til kunderådgiverne betraktelig, var dette noe som ikke lenger var nødvendig. Informant B fremhevet at teknologien også fjerner arbeidsoppgaver knyttet til saksbehandling og back-office oppgaver, og at dersom dette er noe en ansatt anser som en del av deres identitet som bankdame eller bankmann, kan det oppleves som vanskelig at ledelsen mener en robot gjør den jobben bedre og raskere. Basert på dette er det sannsynlig at noe av motstanden oppsto på grunn av en opplevelse av tapt identitet på grunn av det nye systemet og de digitale verktøyene.



### 5.3.2 Motvirke motstand i endringsprosesser

Gjennomgående for implementering- og endringsprosesser er endringsmotstand. Endringsmotstand er vanlig i møte med endringer som inkluderer omstrukturering, endret arbeidspraksis eller nye oppgaver. Dersom ledelsen ikke håndterer usikkerheten, eller kommuniserer tydelig til medarbeiderne, kan det oppstå forvirring og skepsis. Slik det fremstår var det den manglende kommunikasjonen mellom kunderådgiverne og endringsagentene som skapte usikkerhet og motstand ved implementeringen av det nye systemet og de digitale verktøyene. Flere av informantene påpekte at implementeringen var nødvendig for å opprettholde organisasjonens posisjon i et konkurrerende og rivaliserende marked. Det ble blant annet sagt at de selv ikke ante hvordan de klarte seg uten det nye systemet før, ettersom det nå blir sett på som banalt og essensielt å bruke for å opprettholde kontroll over kundeporteføljen. Til tross for en bred enighet blant informantene ble det skildret av at det positive synet som de har i dag, ikke nødvendigvis har vært slik fra starten av. Etter innføringen av Iver og RI, med mangler og feil, var det flere av informantene som mistet tillit til verktøyene. RI er basert på kunstig intelligens, som gjør at verktøyet lærer seg selv. I starten var det store mangler, som gjorde at kunderådgiverne ikke stolte på verktøyet, og dermed ikke tok det i bruk i den grad ledelsen hadde ønsket. Amundsen og Kongsvik (2016) sitt tredje element *praksisfjerne løsninger*, ser lignende tendenser i Sparebank 1 SMN, særlig i starten av implementeringsprosessen i 2018. Dette skyldes at avstanden mellom kunderådgiverne, endringsagentene, og ledelsen ble for stor. Verktøyene var ikke godt nok tilpasset eller kommunisert med kunderådgiverne. Konsekvensene av dette er at det kan danne seg grupperinger mot ledelsen og en kollektiv motstand (Amundsen & Kongsvik, 2016).

En av kunderådgiverne, informant L, fortalte at dersom kritiske spørsmål ble stilt, eller tilbakemeldinger var av negativ karakter, ble en sett på som endrings motvillig. Det er her ledelsen må skille kritiske og konstruktive tilbakemeldinger fra motstand og kynisme. Slik det ble skildret, gjorde ledelsen flere feil i første implementering. De kritiske tilbakemeldingene og spørsmålene fra kunderådgiverne er legitime, ettersom de verken hadde fått tilstrekkelig med opplæring eller grunnleggende innføring i hvorfor verktøyene skulle bedre dagens praksis. Konsekvensene av dette er at medarbeidere kvier seg for å ytre egen mening eller spørre om hjelp dersom konsekvensen er

at en blir ansett som ikke endringsvillig. Det kan skape en splittet organisasjonskultur, og dermed gå ut over trivselen til den enkelte (Amundsen & Kongsvik, 2016).

Pseudomedvirkning er det femte og siste elementet i teorien til Amundsen og Kongsvik (2016) og kan sees i lys av situasjonen i Sparebank 1 SMN. Det var delte meninger rundt tilbakemeldinger og medvirkning i implementeringsprosessene, både i 2018 og 2022. Noen av informantene fortalte at det ikke var mulighet å komme med tilbakemeldinger, ettersom systemet var standardisert og dermed var det ingenting som kunne gjøres. Andre informanter fortalte at de ble lyttet til og kunne komme med innspill. Fellesnevneren for de som mente at de kunne komme med innspill, var at de hadde hatt en rolle som superbruker. Superbrukere hadde en tettere kontakt med ledelsen sammenlignet med de andre kunderådgiverne. Det kan tolkes ut som om den manglende medvirkningen ikke hadde fått store utfordringer knyttet til videre samarbeid og bruk mellom ledelsen og kunderådgiverne.

På grunn av informantenes positive syn på at endringen kommer til å føre til noe positivt kan det sees på som en vanlig skepsis til motstand ettersom det var mye usikkerhet og lite kommunikasjon i starten. Det kan tolkes dithen at Sparebank 1 SMN sine ansatte ikke bærer preg av endringskynisme. Dette kan trolig være på grunn av hvilken måte endringsagentene og ledelsen tok til seg tilbakemeldinger fra første implementering og endret strategi i den andre implementeringen, slik at de unngikk de samme feilene. Likevel er endringskynisme et viktig element å inkludere da det omhandler selve trøttheten av å kontinuerlig endre praksiser, uten at medarbeidere hverken klarer å henge med eller ser nytteverdien av de planlagte endringene.

Endringsagentene brukte bevisst en strategi til å fronte suksesshistorier og vektla dette i møte med kunderådgiverne. Suksesshistoriene ble vi fortalt ble hentet ut fra avdelinger som hadde brukt verktøyene, og kundereiser. Kundereisene ble fortalt på en slik måte at kunderådgiverne selv skulle se effekten av verktøyene i arbeidet sitt. PowerPoint ble et mye brukt verktøy for å visuelt fremstille målsettinger. I tillegg ble kunderådgiverne presentert tall og målinger på deres eget arbeid for å fremme motivasjon. Dette samsvarer med det flere av endringsagentene fortalte.

Analysen viser at det har vært et økt fokus på å få frem delinger og erfaringer. Endringsagentene har hatt lagt stor vekt på suksesshistorier fra andre avdelinger som har tatt i bruk verktøyene. Dette

er i tråd med Kotter sin åtte-trinn modell, til tross for at modellen ikke har noen konkret suksesshistorie nevnt i modellen kan det indirekte knyttes til flere av trinnene (Kotter, 2012). Blant annet knyttes det til trinnet “følelse av nødvendighet” da medarbeiderne får høre hvordan bruk av RI har ført til bedre prestasjon for andre. Ved at Sparebank 1 SMN legger frem resultater på møter, samt viser hvordan de andre avdelingene har lyktes, kan dette skape en kollektiv motivasjon for å selv lykkes. Det kan i tillegg kobles opp mot Kotters sjette trinn som handler om å skape kortsiktige seire (Kotter, 2012).

## 5.4 Motivasjon

Slik det fremkom i intervjuene var det bred enighet om at indre motivasjon er den beste fremgangsmåten, ettersom kunderådgiverne burde ha eierskap til prosessen, uten å få belønninger som bonus eller honnør.

Til tross for flere av Sparebank 1 SMN sine ansatte var enig i at konkurranser og målinger ikke var den beste disposisjonen for å skape motivasjon ettersom det var en ytre motivasjonsfaktor, var det flere av endringsagentene som formidlet at rådgiverne på en eller annen måte skulle ta i bruk verktøyene, og det var da enklest å appellere til den ytre motivasjonen, da dette ga raske resultater og ga kunderådgiverne insentiver til å ta verktøyene i bruk.

Av datamaterialet viser det seg at intensjonen med verktøyene var å forenkle arbeidshverdagen til kunderådgiverne, samt øke kundetilfredshet. Det var planleggingen og implementeringen av verktøyene som først feilet. Dette viser seg i at kunderådgiverne nå bruker verktøyene på den aktive og på den intenderte måten fordi det er blitt inkorporert som en del av arbeidshverdagen, som var målet til endringsagentene.

## 5.5 Digitaliseringens påvirkning på kompetanse

I denne delen av diskusjonen vil vi gå nærmere inn på kompetanse og kompetanseendring som følger av implementeringen av CRM-systemet Iver og de digitale verktøyene. Som vi har diskutert ovenfor, så blir digitalisering og digital omstilling ansett som avgjørende for bedrifters overlevelse.

Ifølge stortingsmelding 27 (2015-2016) *Digital agenda for Norge* er også digitalisering en sentral del av Norges strategi for å møte store samfunnsutfordringer i fremtiden. Ask og Søråa (2021) peker på at digitalisering ofte blir sett på som en mirakelkur som skal løse alle problemene samfunnet har. På grunn av dette anser vi det som viktig å poengtere at digitalisering og digital teknologi ikke er nøytral, og vi ønsker derfor å kaste lys ikke bare over selve digitaliseringsprosessen, men også hvordan digitalisering påvirker samfunnet og arbeidslivet. Som Ask og Søråa (2021) også trekker frem, er ikke digitalisering kun en teknisk prosess, men en sosial prosess hvor både teknologi og bruker har potensial til å endres.

Som presentert i teorien, så er kompetanse et begrep som omfavner mye, og har ulike betydninger avhengig av kontekst. I denne oppgaven anser vi det som hensiktsmessig å skille mellom formell og uformell kompetanse, samt fokusere på faglig kompetanse, lederkompetanse, personlig kompetanse og sosial kompetanse.

### 5.5.1 Automatisering og formell kompetanse

Ifølge Lai (2016) er formell kompetanse dokumenterbar, eksempelvis gjennom utdanning, kurs eller opplæring. Gjennom intervjuene med informantene var det flere som kommenterte utviklingen bankbransjen har vært gjennom, blant annet knyttet til digitalisering og digital omstilling i bransjen. Fem informanter trekker frem at det har vært en endring i kompetansebehovet til banken som følger av denne utviklingen, hvor det blir ytterligere behov for mennesker med teknologi- og utviklingskompetanse. Informant E peker på at utvikler- og teknologimiljøet i bedriften har mer enn doblet seg siden vedkommende begynte i bedriften. Videre understreker informant B at teknologimiljøet har en høy status i bedriften. Dette knyttes opp mot hvordan teknologien skaper profitt, blant annet ved å øke salg. Vi ser derfor at Sparebank 1 SMN i stor grad satser på både digitalisering, teknologiutvikling og teknologikompetanse. Dette er i tråd med utviklingen vi ser i finansbransjen som helhet.

Når det kommer til kunderådgiverne, er ikke fokuset på formell kompetanse like stort. Tvert imot er det enighet blant både kunderådgiverne og endringsagentene om at det ikke lenger er nødvendig med verken bachelor eller master i økonomi. Dette er en utvikling som kan ses i sammenheng med at arbeidsoppgaver knyttet til saksbehandling og “back-office” oppgaver automatiseres. Informant

G trakk frem at en av grunnene til at bankene blir likere og likere, er nettopp på grunn av at det er maskiner som tar seg av utregning. Kunderådgiverne får opplæring både i grunnleggende økonomi og enkle utregninger, samt at de benytter både kalkulator og har god hjelp gjennom CRM-systemet og de digitale verktøyene til å gjennomføre rutinepregede oppgaver. Videre forteller informant G at kunderådgiverne har ukentlige teammøter hvor de blant annet driver med kompetanse- og prestasjonsutvikling på blant annet kommunikasjon og bruk av RI. At kunnskapen og ferdighetene som kreves i stillingen er noe man lærer seg i jobben er et sentiment som flesteparten av informantene stiller seg bak.

Agrawal et al. (2019) og Frey and Osborne (2017) viser til at store mengder data gjør det mulig for kunstig intelligens å erstatte arbeid som i stor grad er basert på analyse og predikering. RI bruker data for å predikere hva det er kunden har mest behov for, og gir tips til kunderådgiverne om dette. Dette er et eksempel på hvordan arbeidsoppgaver som tidligere ikke har vært basert på predikering, endres slik at den kan gjennomføres av algoritmer (Agrawal et al., 2019). Videre har CRM-systemet også medført store endringer for hverdagen til kunderådgiverne, blant annet ved at systemet tar over for back-office oppgaver og saksbehandling. Iver utfører oppgaver, gjør det enklere å ha oversikt og gir påminnelser. Som flere av informantene har poengtert, så gjør RI og Iver slik at kunderådgiverne egentlig ikke trenger å tenke så mye dersom de lener seg på verktøyene. Gjennom RI får kunderådgiverne ikke bare tips om hva de kan snakke med kunden om, men også hvordan de kan snakke med kunden om produktet.

Dette står i kontrast til den tradisjonelle bankrådgiveren slik den var før Iver og de digitale verktøyene kom. Det fremkom i datamateriale at den tradisjonelle bankrådgiver-rollen innebar en del taus kompetanse, i tillegg til den faglige kompetansen. Lai (2016) definerer taus kompetanse som kompetanse som medarbeideren har utviklet og perfektionert, men som er vanskelig å sette ord på og reflektere over da den i stor grad er internalisert. Dette er noe som også gjenspeiles i intervjuene med kunderådgiverne. Informantene fortalte blant annet om hvordan kunnskapen om den enkelte kunde satt “mellom ørene”, samt at de hadde utviklet metoder for å analysere kunden. Iver og de digitale verktøyene har i stor grad gjort denne kunnskapen overflødig, da det er ønskelig at kunderådgiverne skal lene seg på Iver og RI, hvilket kunderådgiverne nå gjør. En fare ved dette er at den tause kompetansen kunderådgiverne besitter, går tapt i digitaliseringsprosessen.

Informantene fortalte også at det var forskjeller mellom rådgiverne som har vært i bedriften siden før Iver kom og de som ble ansatt i senere tid, spesielt med tanke på arbeidsmetoder. Informant H forteller at en del av kunderådgiverne som har jobbet i banken siden før Iver kom, fremdeles benytter det gamle systemet og analyserer kundebilde selv for å finne ting som kan være relevant å snakke med kunden om. Informanten reflekterer også rundt det at man, dersom man kun benytter seg av RI, mister noe i forhold til hvordan man jobber når man jobber på “gamlemåten”. Det kan tenkes at det informantene beskriver, er nettopp denne tause kunnskapen og kompetansen som nyansatte ikke lærer seg, ettersom de blir lært opp til å jobbe ut ifra Iver og de digitale verktøyene. Det kan derfor tolkes som at informantene mener det er en del taus kunnskap som går tapt når man benytter digitale verktøy for å predikere kundens behov fremfor å bruke egen kompetanse.

### 5.5.2 Et større fokus på uformell kompetanse

Som diskutert tidligere, understreket informant A at den formelle kompetansen ikke var så viktig, men at det som virkelig betyr noe er personen selv. Som presentert i teorikapittelet definerer Lai (2016) uformell kompetanse som kompetanse som en medarbeider har opparbeidet seg gjennom egen livserfaring. Samtlige informanter trakk viktigheten av det de refererte til som relasjonell kompetanse i kunderådgiverrollen. Informantene trakk spesielt frem egenskaper som sosial kompetanse, evnen til å kommunisere godt med kunden, samt vise omsorg og empati. Det er tydelig at kompetansebehovet i kunderådgiverrollen har endret seg, og at fokuset nå er mindre på den formelle kompetansen og mer på den uformelle kompetansen.

En av hovedgrunnene til at bankene vektlegger sosial og personlig kompetanse, eller det informantene refererer til som relasjonell kompetanse, er strategiske utfordringer knyttet til at bankene blir likere og likere på grunn av digitaliseringen av bransjen. Flere av endringsagentene trekker frem at denne utviklingen gjør det desto viktigere at kunderådgiverne er gode på det relasjonelle. Informant G fremhever at når bankene blir likere og likere, så vil det være kunderådgiverne som utgjør en forskjell.

Det fremkom i intervjuene med kunderådgiverne at flere av dem anså den uformelle, personlige og sosiale kompetansen de hadde som deres “hoved”-kompetanse. Når vi spurte rådgiverne om hvorvidt de digitale verktøyene har påvirket i hvilken grad de opplever at de får brukt egen kompetanse, var det flere av informantene som fortalte at de opplevde at de fikk brukt mer kompetanse etter at Iver verktøyene kom, da de opplevde at det fikk hatt flere og mer rådgivende samtaler med kunder. Dette illustrerer at kunderådgiverne i stor grad vektlegger den uformelle, sosiale kompetansen som de får benyttet i kundesamtaler.

Mye tyder derfor på at Sparebank 1 SMN anser sosial og personlig kompetanse i kunderådgiverrollen som en kjernekompetanse for bedriften. Som presentert i teorikapittelet definerer Lai (2016) kjernekompetanse som kompetanse som bedriften trenger for å sikre langvarige konkurransefortrinn, og som bidrar til at bedriftens produkter og tjenester anses som verdifulle av kunden. Gjennom intervjuene med endringsagentene kom det frem at Sparebank 1 SMN ikke har som mål å kvitte seg med kunderådgiver rollen, da de mener kundene alltid vil ha behov for å snakke med noen. Spesielt trekker både kunderådgivere og endringsagenter frem hvor viktig det relasjonelle er når kunden går gjennom større livshendelser, og at det er på disse tidspunktene banken skal skille seg ut gjennom å ha de beste rådgiverne. Av datamaterialet fremkommer det at organisasjonen ser på den relasjonelle kompetansen som rådgiverne har som unik for banken, og noe som gjør at banken skiller seg fra andre banker. Lai (2016) viser til at for at kompetanse skal anses som kjernekompetanse, så må den være unik. Dette underbygger argumentet om at sosial og personlig kompetanse er en del av Sparebank 1 sin kjernekompetanse, da denne kompetansen trolig er viktig for bankens fremtidige konkurransefortrinn.

Lai (2016) refererer til en rekrutteringsundersøkelse gjennomført av arbeidsdirektoratet i 1992, som viser at faglig kompetanse vektlegges ved ansettelse fremfor sosial og personlig kompetanse. Beaudry et al. (2013) argumenterer for at etterspørselen for arbeidere med høy faglig kompetanse er på vei ned ettersom flere rutinepregede oppgaver som baserer seg på predikering forsvinner. I datamaterialet fremkom det at både kunderådgiverne og endringsagentene kom det frem at det ikke lenger er like stort behov for formellfaglig kompetanse blant kunderådgiverne i banken, men at personlig og sosial kompetanse vektlegges. Det er tydelig at rådgiverrollen, etter automatiseringen,

i stor grad handler om å yte god kundeservice. Vi kan derfor se likhetstegn mellom våre funn og funnene til Beaudry et al (2013).

Videre viser Beaudry et al (2013) til at automatisering har ført til at arbeidere med høy kompetanse har begynt å bevege seg nedover på stigen, og utfører arbeidsoppgaver som tidligere var forbeholdt personer med lav kompetanse, eksempelvis kundeservice (Beaudry et al., 2013). Dette er også en tendens i Sparebank 1 SMN. Gjennom automatisering, ser vi at Sparebank 1 SMN flytter automatiserbare arbeidsoppgaver vekk fra kunderådgiverne til maskiner. Dette overlater de relasjonelle arbeidsoppgavene til kunderådgiverne. Flere av kunderådgiverne har bachelor eller master innenfor økonomi, som nå er overflødig i stillingen de har. Dette er en kobling informantene gjorde seg. Blant annet pekte informant B på at vedkommende tror det er mange kunderådgivere på tvers av bankene i Norge som føler seg overkvalifisert til jobben de gjør.

Automatisering gjør dermed at det blir mindre behov for formell, faglig kompetanse i slike stillinger. Denne utviklingen kan også ses i sammenheng med Bravermans (1998) de-skillingshypotese. Når rådgiverrollen simplifiseres gjennom automatisering og det ikke lenger er behov for formell, faglig økonomikompetanse, gjør det at kunderådgiverne er lett utbyttbare, da hvem som helst kan gjøre jobben de gjør med tilstrekkelig opplæring. At kunderådgiveren er lett utbyttbar gjør også at kunderådgiveren taper makt.

Vi har også tidligere diskutert hvordan kunderådgiverne både måles og belønnes på bakgrunn av salg. Når vi spurte kunderådgiverne hva de synes om at arbeidsoppgavene deres automatiseres, svarte samtlige informanter at de opplevde dette som greit, da det resulterte i at de kunne bruke mer tid på arbeidsoppgaver som skaper verdi, altså rådgivningen. Dette kan tolkes som at kunderådgiverne trives med kundekontakt og ser på automatiseringen som en positiv utvikling, da det gjør det mulig for dem å bruke mer tid i dialog med kunder. Flere trakk frem at sånn er det når man velger å gå inn i finansbransjen, men understreket at de ikke er bekymret for jobbene sine.



### 5.5.3 Den relasjonelle flaskehalsen

Som vi har poengtert hittil i diskusjonen, har kunderådgerollen endret seg til å innebære mindre formell, faglig kompetanse og mer uformell, sosial og personlig kompetanse. Samtidig blir det færre og færre kunderådgivere, mens bankens utviklermiljø vokser. Autor og Dorn (2013) viser til hvordan automatisering favoriserer yrker som kognitive og analytiske ferdigheter, mens Frey og Osborne (2017) viser til at kreativitet og sosial intelligens er flaskehalsen som bremser ned digitaliseringen. Vi ser en automatisering av arbeidsoppgavene til kunderådgiverne, hvor teknologien overtar oppgaver som er rutinepregede, typiske “back-office”- oppgaver og saksbehandling. Videre brukes nå RI til å predikere hva kunden har mest behov for. Dette levner det relasjonelle, altså det som krever sosial intelligens, til kunderådgiverne.

Som vi allerede har vært innom, så tror hverken endringsagentene eller kunderådgiverne at teknologi vil erstatte den relasjonelle kompetansen som kunderådgiverne har i nær fremtid. Dette underbygges også av forskning. Frey og Osborne (2017) definerer sosial intelligens som egenskaper som innebærer forhandling, overtalelse eller omsorg for andre, og peker på at sosial intelligens forblir vanskelig å programmere gjennom kunstig intelligens, da det er vanskelig å samle inn data som reproduserer menneskelige emosjoner. Dette gjør at yrker hvor kjerneoppgavene består av sosial intelligens ikke står i fare for å bli substituert av kunstig intelligens i løpet av de neste tiårene (Frey & Osborne, 2017; NOU 2018:2). Som tidligere diskutert fremkom det i datamateriale at Sparebank 1 SMN ikke ser for seg at de ikke vil trenge kunderådgiverne som ressurs i nær fremtid, på grunn av strategiske utfordringer knyttet til økt digitalisering i bransjen. I denne sammenheng ble det trukket frem at folk alltid vil trenge å snakke med mennesker, spesielt ved større livshendelser som samlivsbrudd eller kjøp og salg av bolig. Enn så lenge tror ikke informantene at teknologi kan erstatte den menneskelige relasjonen. Dette er i tråd med Frey og Osborne (2017), som viser til blant annet menneskelige emosjoner som en flaskehals som bremser ned automatisering.

### 5.6 Neo-taylorisme og de-skilling

Utviklingen i Sparebank 1 SMN kan sammenlignes med Taylorismen. Taylorismen skapte betydelige endringer i arbeidernes kompetanse og måten å jobbe på gjennom systematisering og

simplifisering av arbeidsoppgaver for å effektivisere virksomheten (Braverman, 1998). Sparebank 1 SMN sin omstrukturering har skapt en lignende tendens hvor de ansatte har mer spisskompetanse på en spesifikk del av bankens virksomhet fremfor at alle rådgivere har en bred kompetanse innenfor alle felt. Eksempelvis er det et team som tar servicehenvendelser, et team som har kompetanse på forsikring, et team som har kompetanse om lån og et team som har kompetanse om sparing.

Denne omstruktureringen utgjør en betydelig endring fra den tradisjonelle kunderådgiverrollen. Av datamaterialet finner vi at rådgiverrollen tidligere innebar å gjøre alle elementene av rådgivningen selv, men at kunderådgiverne nå føler at arbeidet er organisert etter et samlebåndsprinsipp hvor arbeidsoppgavene blir gjort om til prosesser. Oppdelingen av kundesenteret i ulike team er sammenfallende med prinsippene funnet i Taylorisme, hvor man reduserer et arbeid til flere, spesialiserte elementer eller prosesser, og systematisk forbedrer arbeiderens prestasjon på de ulike elementene for å effektivisere arbeidet (Braverman, 1998).

En av hensiktene med implementeringen av Iver er at kunden, uansett hvordan vedkommende tar kontakt med banken, skal oppleve at banken kjenner kunden. Dette er også en endring i rådgiverrollen. Tidligere var det slik at kunden hadde en rådgiver, og rådgiveren hadde kunnskap om og eierskap til kunden. I dag har kunden et "team" med rådgivere, hvor alle rådgiverne har tilgang til kundeporteføljen gjennom Iver og all kundekontakt loggføres der, slik at rådgiverne alltid har kontroll over og kjennskap til kunden som ringer inn. Hensikten med dette er at kunden skal slippe å stå i kø for å få snakke med "sin" rådgiver, for nå kan hvem som helst av kunderådgiverne hjelpe kunden. Dette kan ses i lys av Taylorisme, hvor man forsøkte å skape et skille mellom konseptualisering og gjennomføring av arbeidsoppgaver, hvilket førte til en fremmedgjøring av arbeideren fra arbeidsprosessen (Braverman, 1998). Ved at kunderådgiverne ikke lenger har eierskap til den enkelte kunde eller gjennomfører den "helhetlige" kunderådgivningen selv, svekkes avhengighetsforholdet mellom den enkelte kunden og kunderådgiveren. Dette fører igjen til at kunderådgiverne har mindre kontroll over arbeidsprosessen og hva som skjer med kunden. Dette, kombinert med at kunnskap og informasjon om kunden ikke lenger ligger "mellom ørene" til den enkelte kunderådgiver, men i et digitalt

system som er tilgjengelig for alle kunderådgiverne, fører til at kunderådgiverne har en svakere posisjon og er enklere å erstatte.

Det strategiske utgangspunktet for Iver og de digitale verktøyene er å effektivisere og forenkle arbeidet til kunderådgiverne ved å fjerne det informantene refererer til som “back-office oppgaver”. Dette begrunnes med at banken mener at det hovedsakelig er i kundesamtaler at kunderådgiverne skaper verdi, og det er derfor ønskelig at kunderådgiverne skal bruke mest mulig av deres tid på å snakke med kunder. Iver og de digitale verktøyene skal altså bidra til å realisere målet om å flytte arbeidsoppgaver vekk fra kunderådgiverne, slik at de kan prioritere å bruke tiden sin på å ha kundesamtaler. I tillegg har banken et mål om å sørge for at den digitale kundeoppfølgingen av kunden er målrettet, og for at dette målet skal realiseres er det nødvendig for banken å ha data på kunden og kundeatferd.

En sentral del av Taylorisme var den systematiske implementeringen av vitenskap for å identifisere den mest effektive og optimale måten å gjennomføre arbeidsoppgaver på (Braverman, 1998). I dag gjør digital teknologi det mulig å optimalisere, simplifisere og standardisere prosesser, og det er det vi ser med Sparebank 1 SMN i dag (Gautié et al., 2020; Park & Ryoo, 2023; Spencer, 2018). Det kom frem i datamateriale at en sentral del av implementeringsprosessen var å få kunderådgiverne til å jobbe likt i systemet, slik at dataene som kom ut av blant annet RI videre kunne benyttes for å digitalt følge opp kunden og støtte opp under kunderådgiverne. Dersom Sparebank 1 SMN skal ha nytte av kundedata, krever det at kunderådgiverne jobber likt i systemet. Som vi allerede har vært innom, ønsker Sparebank 1 SMN å bruke kundedata til å gjøre salg og markedsføring mer målrettet. Dette i den hensikt øke salgsjansene til kunderådgiverne og sørge for at de sender digital kundeoppfølging som er relevant for kunden. Informant B trakk frem det at kunden sjeldnere kontakter banken, og at banken derfor er nødt til å øke sannsynligheten for at de får solgt noe når de først har kunden på tråden. En del av implementeringsprosessen gikk derfor til å få kunderådgiverne til å forstå hvordan de skulle benytte statuskodene til RI riktig, slik at de kunne samle data gjennom rådgivernes samtaler med kunden.

Ifølge Braverman (1998) innebar Taylorisme ofte å måle arbeidsaktivitet for å identifisere den mest optimale måten å gjennomføre arbeidet på. Som vi tidligere har diskutert, blir rådgiverne målt på

prestasjon, blant annet gjennom antall RI de tar. Flere av endringsagentene trakk frem hvor viktig dette var for å få rådgiverne til å begynne å bruke Iver og de digitale verktøyene. Park og Ryoo (2023) argumenterer for at dagens digitale teknologi muliggjør en overvåkning og kontroll av arbeidstakernes prestasjoner som ved scientific management, og kaller det algorithm management. Som nevnt opplevde både endringsagentene og kunderådgiverne at målingene på antall RI var instrumentelle når det kom til å få kunderådgiverne til å bruke verktøyet. Gjennom prestasjonsmålinger, blant annet på RI, påvirket endringsagentene kunderådgivernes atferd. Videre muliggjør Iver, gjennom blant annet loggføring, en kontinuerlig overvåkning av kunderådgivernes handlinger. Prestasjonsmåling og overvåkning av kunderådgiverne gjennom Iver og RI kan ses i sammenheng med Park og Ryoo (2023) og har tydelige tendenser til digital Taylorisme.

Bankbransjen er preget av høy konkurranse, hvilket skaper et stort press for bedriftene. Flere av informantene trakk frem at Sparebank 1 SMN står overfor betydelige utfordringer blant annet knyttet til økt digitalisering. Informant B og E fremhever at det koster banken en del å ha kunderådgivere, og at de derfor stadig ser etter muligheter til å effektivisere arbeidet til kunderådgiverne. Som diskutert tidligere så muliggjør teknologien i stor grad denne effektiviseringen. Gjennom automatisering kan banken flytte arbeidsoppgaver vekk fra kunderådgiverne. Dette gjør at banken trenger færre kunderådgivere, samt at de kunderådgiverne som er igjen bruker mest mulig tid på det som skaper verdi, altså salg.

At teknologi benyttes for å overvåke prestasjon er trolig en konsekvens av endringene i Sparebank 1 SMNs omgivelser (Gautié et al., 2020). Ettersom det blir færre og færre kunderådgivere, er det essensielt for banken å effektivisere kunderådgiverarbeidet. Endringsagentene fortalte at de, i løpet av implementeringsprosessen og RI året, hadde oppfølgingsøkter med kunderådgiverne hvor de blant annet gikk gjennom utviklingen til teamet siden sist. I intervjuet med informant G fremkom det at vedkommende ble ansatt i Sparebank 1 SMN for å jobbe med prestasjonen på kundesenteret. Det er tydelig at prestasjon og prestasjonsutvikling har vært et fokus i implementeringsprosessen, og at prestasjonsmåling gjennom den digitale teknologien har gjort overvåkingen av dette lettere.

Det er også verdt å diskutere hvordan konkurransesituasjonen har påvirket hvordan Sparebank 1 SMN utnytter digital teknologi. Ettersom teknologien gjør arbeidet til kunderådgiverne enklere og

mer effektivt, kunne de benyttet teknologien til å lette på arbeidspresset til kunderådgi verne. Som informant B poengterte, så er det fremdeles lange køer hos kunderådgi verne, til tross for at færre kunder ringer inn og teknologien har gjort arbeidet deres mye mer effektivt. Dette er på grunn av at det også blir færre og færre kunderådgi vere. På grunn av konkurransesituasjonen til Sparebank 1 SMN, tas effekten av effektiviseringen heller ut i nedskjæringer enn å lette på arbeidsmengden til kunderådgi verne. Det fremkom i intervjuene at det ikke er slik at ansatte ved Sparebank 1 SMN frykter for jobbene sine, da det heller er slik at de ikke ansetter nye folk for å erstatte ansatte som slutter eller går av ved pensjon.

Som informant E trakk frem, er det et ønske fra øverste ledelse at banken skal jobbe mer likt gjennom blant annet å standardisere prosesser. Gjennom implementeringen av Iver og de digitale verktøyene, samt segmenteringen av den helhetlige rådgiverrollen inn i spesialiserte team, ser vi en rutinisering, simplifisering og optimalisering av kunderådgi verarbeidet. Dette har klare likhetstegn med Taylorisme. Endringsagentene har i stor grad jobbet mot at kunderådgi verne skal jobbe mest mulig likt og effektivt i det nye systemet. Det fremkom i datamateriale at den digitale teknologien har endret hvordan kunderådgi verne jobber på, hvor det nå oppleves som at kunderådgi verne i stor grad jobber som systemet ønsker. Informant G understreker at dersom man bruker RI riktig, så reduserer verktøyet behovet for at kunderådgi verne tenker selv: “(...) det kommer an på hvordan du bruker verktøyet, men du skal, i utgangspunktet, ikke ... altså, du trenger faktisk ikke å tenke så mye eh ... og, selvfølgelig så er det pluss og minus med det (...)”. Ifølge Braverman (1998) var et sentralt aspekt ved taylorisme at det skapte et skille mellom mentale og manuelle arbeidsoppgaver, altså konseptualisering og gjennomføring, hvor arbeidsoppgaver knyttet til design, planlegging, kontrollering og vurdering gjennomføres av ledelsen, mens produksjonsoppgaver (verdiskaping) forblir hos arbeideren. Ved å systematisere kundebehandling gjennom automatisering, skaper man et skille mellom mentale og manuelle arbeidsoppgaver, hvor ledelsen i stor grad bestemmer hvordan kunderådgi verne skal jobbe gjennom Iver og de digitale verktøyene.

## 5.7 Kapitteloppsummering

Braverman (1998) argumenterte for at ledere, gjennom Taylorisme, forsøker å redusere kostnader gjennom en degradering av kompetansenivået til arbeiderklassen. Han trakk frem hvordan ledere, gjennom å dele opp, simplifisere og standardisere arbeidsoppgaver, gjør det mulig å ansette ufaglærte i stillinger som tidligere krevde et høyt kompetansenivå (Braverman, 1998; Previtali & Figiani, 2015). Dette kan ses i sammenheng med utviklingen vi har dokumentert ved Sparebank 1 SMN. Det er en endring i kompetansebehovet for kunderådgiverrollen, hvor rollen i dag krever mindre formell, faglig kompetanse og mer sosial og personlig kompetanse. Samtlige endringsagenter understreket at det ikke lenger er behov for utdanning innenfor økonomi i disse stillingene i dag. Dette viser at automatiseringen av arbeidsoppgavene i stor grad har gjort det mulig å ansette personer uten relevant, faglig kompetanse i stillinger som tidligere krevde dette. Dette underbygger argumentet om at automatiseringen av rådgiverrollen resulterer i en de-skilling.

Funnene viser at en vellykket implementering av digitale verktøy krever en tydelig strategi, som tar hensyn til teknologiske og organisatoriske faktorer. O'Reilly og Tushman påpeker at bedrifter som evner å utnytte de dynamiske kapabilitetene ved å utforske og utnytte nye muligheter, vil oppnå et konkurransefortrinn. Sparebank 1 SMN er tydelig opptatt av å kunne skille seg ut blant andre banker ved å utnytte de ressursene og kompetansen de besitter i tillegg til å utforske nye muligheter, som blant annet automatisere og effektivisere prosessene til kunderådgiverne.

Stadig flere arbeidsprosesser blir automatisert, slik vi også ser i Sparebank 1 SMN. En interessant vinkling på implementeringsprosessen er forskjellene som ble gjort fra den første implementeringen i 2018, til den siste implementeringen i 2022. Endringsagentene var enige om at det ikke ble lagt inn tilstrekkelig innsats i form av inkludering, opplæring og forberedelse for endringen som skulle skje. Dette er faktorer som Lewin sin ice block modell vektlegger. For å lykkes med en endringsprosess må ledelsen forberede og skape en kultur for åpenhet og aksept. Ifølge modellen er en sentral faktor å kommunisere tydelige mål og retninger. I den første implementeringsprosessen var dette manglende. På den andre implementeringsprosessen hadde ledelsen og endringsagentene en annen tilnærming. Det var tydelig kommunikasjon fra endringsagenter, bl.a. ved å reise ut til kontorene for å gi en grundig gjennomgang av verktøyene. Kunderådgiverne har en egen funksjon i Iver hvor de kan gi tilbakemeldinger. Dette er i tråd med

Kotter og Lewin sine endringsmodeller, som fordrer tydelig kommunikasjon på formål og retning. Videre er medvirkning en sentral del av Amundsen og Kongsvik sin teori om endringskynisme. Ut fra datamaterialet og teorien kan det tolkes at det ikke forekommer en endringskynisme i Sparebank 1 SMN sin implementering, likevel er det relevant å inkludere da dette er et funn i seg selv. Det forhold at det ikke forekommer en endringskynisme viser til at endringsagentene og ledelsen har gjort et tilfreds arbeid med implementeringen av Iver og de tre digitale verktøyene, Sparesløyfen, Servicemodellen og Relevante initiativ.

## 6. Konklusjon

Den teknologiske utviklingen har ført til at kompetanse er et sentralt konkurransefortrinn i arbeidslivet. Utviklingen fører også til endring i kompetansebehov. Hensikten med denne masteroppgaven har vært å undersøke hvordan Sparebank 1 SMN har implementert det nye CRM-systemet Iver og de tre verktøyene Sparesløyfen, Servicemodellen og Relevante Initiativ. I tillegg ønsket vi å belyse hvordan automatisering av arbeidsoppgaver påvirker kompetansen til kunderådgiverne og kompetansebehovet ved bedriften som helhet.

Innledningsvis presenterte vi oppgavens problemstilling som er:

“På hvilken måte har Sparebank 1 SMN implementert det nye CRM systemet Iver, og hvordan endres kompetansebehovet som følger av automatisering?”

### 6.1 Forskningsspørsmål og problemstilling

Avslutningsvis ønsker vi å svare på forskningsspørsmålene ved å samle trådene og trekke frem sentrale funn i studien.

#### 1. “Hvordan var implementeringsprosessen organisert?”

Sparebank 1 SMN har i grunn gjennomført to forskjellige endringsprosesser. I 2018 gjennomførte banken den initielle implementeringen av CRM-system Iver. Introduksjonen av Iver i kunderådgivernes arbeidshverdag ble ansett som en omveltning, da systemet skapte betraktelige endringer for kunderådgiverne. Overgangen ble beskrevet som å gå fra å ha informasjon om kunden enten “mellom ørene” eller på post-it lapper, til at alt skulle samles og loggføres i et system.

Det fremkom at endringen kom brått på og at det oppsto en generell motstand knyttet til blant annet tap av identitet. Kunderådgiverne opplevde at det var lite og dårlig informasjon om endringen i forkant implementeringen, samt at de i liten grad ble inkludert. Dette var noe endringsagentene også trakk frem. Til tross for dette kan den initielle implementeringen anses som en delvis suksess.



Overgangen til Iver var ikke valgfritt, men samtlige kunderådgiverne opplevde at da de først tok Iver i bruk, førte dette til en forenkling av deres arbeidshverdag som resulterte i en mer helhetlig og effektiv kunderådgivning. Systemet gjorde det mulig for dem å ha flere kundesamtaler på en dag og gjorde at de hadde mer oversikt, og opplevde derfor at systemet ga verdi og så nytten i å bruke det.

Hvor endringsagentene ikke hadde suksess, var med RI-verktøyet. Under den initielle implementering, hadde endringsagentene en antagelse om at kunderådgiverne kom til å omfavne de nye verktøyene av seg selv. De overlot derfor ansvaret for å implementere RI til den enkelte rådgiver, uten å gi en tilstrekkelig redegjørelse for hvorfor eller hvordan. På grunn av manglende informasjon om og opplæring av RI, samt at verktøyet ikke var tilregnelig, ble dette verktøyet enten ikke tatt i bruk eller ble brukt feil av kunderådgiverne og implementeringen av RI mislyktes.

Som resultat ble en ny runde implementering av RI påbegynt i 2022, som kom i form av RI-året. I denne prosessen fulgte endringsagentene typiske endringsledelsesstrategier, som resulterte i at kunderådgiverne har begynt å bruke RI i større grad.

## **2. “Hvilke tiltak har endringsagentene gjort for å minimere endringsmotstand?”**

I møte med endringsagentene skildret de flere tiltak som ble gjort i den andre implementeringen i 2022. Det ble satt et økt fokus på å kommunisere godt med sluttbrukerne av verktøyene, altså kunderådgiverne. Dette handlet om å redegjøre for hva verktøyet var, samt hvorfor og hvordan rådgiverne skulle bruke det. Å presentere verktøyene på kunderådgiverne sine premisser ved å forklare hvorfor det var gunstig for dem, i deres arbeidshverdag, å ta i bruk verktøyet, ønsket endringsagentene å skape økt forståelse rundt implementeringen av RI. Det ble også lagt fokus på verktøyets forankring i organisasjonens strategi og mål, således bankens konkurransedyktighet.

Videre gjorde endringsagentene en innsats på å også følge opp verktøyene og gi ytterligere insentiver til å ta det i bruk. Endringsagentene hadde oppfølgingsøkter og møtte opp på teammøter. Det ble gjennomført workshops og konkurranser, samt at høye målinger på bruk av RI til ble belønnet. Det kan tolkes ut fra funnene at disse tiltakene fungerte for å få fokuset vekk fra motstanden og skepsisen rundt implementeringen av de nye verktøyene. Oppfølging, opplæring,

tydelig kommunikasjon, og tilbakemeldinger kan sees som suksessfaktorer for implementeringen i 2022.

Under RI-året fulgte endringsagentene en klassisk endringsledelsesstrategi, som kan sees i lys av både Kotter og Lewin sine modeller. Særlig stegene med å skape en forståelse, danne en maktkoalisjon og synliggjøre resultater. For å motarbeide motstand på en effektiv måte, bør Sparebank 1 SMN jobbe proaktivt med å forebygge motstand. Dette er i tråd med Ice block modellen, som trekker frem viktigheten av å skape bevissthet og forståelse rundt endringen. Det handler i stor grad om å ha åpen og tydelig kommunikasjon med de ansatte, både i forkant av og underveis i endringsprosessen, involvere dem i endringsprosessen, gi tilstrekkelig med opplæring og oppfølging og vise til resultater, eksempelvis gjennom suksesshistorier.

Det er lite teori om automatisering og hvordan det påvirker kompetansebehov i organisasjoner. Teknologiske endringsprosesser kan være komplekse da det kan føre til store organisatoriske endringer for arbeidstakerne. Schiefloe sin modell fokuserer på hvordan teknologiske endringsprosesser påvirker normer og verdier som igjen fører til atferdsendringer. Ifølge Schiefloe er endringsprosessen fullført når det er en aksept og kunnskap som fører til atferdsendringen. Implementeringsprosessen som startet i 2018 har vært en kompleks og omfattende prosess, og medførte ingen atferdsendring da kunderådgivere ikke brukte de digitale verktøyene slik det var intendert. Dette resulterte i at de startet på nytt og satset på å få opp bruken. RI-året 2022 har medført en atferdsendring og bruken av de digitale verktøyene har gått betydelig opp. En kan derfor utfra Schiefloe sin modell påstå at endringsprosessen er fullført ettersom det har ført til en atferdsendring, samt endring av normer i Sparebank 1 SMN. Dette til tross for at ledelsen og endringsagentene til stadighet er på utkikk etter nye teknologiske løsninger samt videreutvikling av de eksisterende praksisene.

### **3. “Hvordan har automatisering endret kompetansebehovet for kunderådgivere, og for banken som helhet?”**

Sparebank 1 SMN har vært gjennom en digital omstilling. Med økt digitalisering i banken som helhet, ser man et skifte i kompetansebehovet. Utviklermiljøet i Sparebank 1 SMN har vokst, og dette er en utvikling flere av informantene antar vil fortsette. Dette er i tråd med utviklingen man

ser i bankbransjen generelt, som er generelt preget av høy konkurranse og økt digitalisering. For å holde tritt med bankbransjen som helhet og opprettholde konkurransedyktighet, er det viktig at Sparebank 1 SMN holder tritt med teknologiutviklingen. Vi ser at det stadig blir færre folk som jobber i bank, samtidig som bankene aktivt søker flere personer med teknologi- og utviklerkompetanse. Dette er også tilfelle i Sparebank 1 SMN.

Samtidig ser vi at automatisering av arbeidsoppgaver har endret kompetansen banken anser som viktig for kunderådgiverrollen. Vi har dokumentert at Sparebank 1 SMN ikke lenger vektlegger formell, faglig økonomisk kompetanse hos rådgiverne. Dette er hovedsakelig fordi banken har flyttet arbeidsoppgaver som krever denne typen kompetanse fra rådgiverne til digitale verktøy, som følger at kunderådgiverne bruker tiden på direkte rådgivningssamtaler med kunden. Vi ser at kunderådgiverne ikke lenger trenger å ha taus kunnskap om kunden “mellom ørene” eller analysere kundebilde selv, da Iver og RI har all informasjonen rådgiveren trenger samlet på ett sted og gjør denne jobben for dem.

Et resultat av dette er at hvem som helst nå kan gjøre denne jobben, da jobben i stor grad består av kundebehandling og kundeservice, hvor sosial og personlig kompetanse vektlegges. Dette kan ses i sammenheng med forskning som viser at økt automatisering av arbeidsoppgaver resulterer i at arbeidere med høy kompetanse i større grad gjør arbeidsoppgaver som tidligere ble gjort av personer med lav kompetanse. Videre gjør dette også at kunderådgiverne er lett utbyttbare, da Iver og de digitale verktøyene gjør det lettere å trene opp folk uten økonomisk kompetanse til å gjøre denne jobben.

Vi har også dokumentert tegn til Digital Taylorisme eller Neo-Taylorisme ved Sparebank 1 SMN. Gjennom Iver og de digitale verktøyene ser vi en forenkling, systematisering og optimalisering av kunderådgiverarbeidet som har likhetstrekk med Taylorisme, i større eller mindre grad. Videre muliggjør Iver og de digitale verktøyene en overvåkning av kunderådgivernes prestasjon, som videre brukes til prestasjonsutvikling og ytterligere optimalisering og premiering. Dette stemmer overens med Park og Ryoo (2023) sin beskrivelse av digital Taylorisme, eller algorithm management. Vi ser også at organiseringen av kunderådgiverne på mange måter kan ligne på et samleband. Dette har resultert i en segmentering av den helhetlige, tradisjonelle rådgiverrollen.

Det er viktig å fremheve av samtlige kunderådgivere opplevde implementeringen av Iver som en positiv utvikling, samt flertallet var positivt innstilt til automatiseringen av arbeidsoppgavene deres, da de opplevde at det hovedsakelig fjernet “kjedelige” arbeidsoppgaver som saksbehandling og "back-office"-oppgaver. Kunderådgiverne opplevde at de nå kan bruke tiden sin i dialog med kunden, og det er der de hovedsakelig skaper verdi for organisasjonen.

Vi kan benytte de tre forskningsspørsmålene til å besvare den overordnede problemstillingen: “På hvilken måte har Sparebank 1 SMN implementert det nye CRM systemet Iver, og hvordan endres kompetansebehovet som følger av automatisering?”

Et sentralt funn er at om man benytter seg av prinsipper for å skape en suksessfull endring, slik de presenteres i endringsledelsesteori, hvor man redegjør tilstrekkelig for hvorfor man skal gjennom en endring, gir opplæring og følger det opp, viser til suksesshistorier og måler resultat, så har dette hatt effekt på bruken av verktøyet. Dersom endringsagentene hadde gjort dette under implementeringen i 2018, hadde denne prosessen trolig ikke strukket seg utover fire år. Her kunne Sparebank 1 SMN spart tid.

Studien har vist at det har vært en endring i kompetansebehov. Beaudry og Sand (2013) viser til at automatisering har gjort at del kompetanse blant arbeidere overflødig. Dette er også en tendens som vi ser ved Sparebank 1 SMN. Gjennom innføringen av Iver og de digitale verktøyene har kunderådgiverrollen blitt redusert til en kundeservicejobb som hovedsakelig krever uformell, personlig og sosial kompetanse. Dette gjør at kunderådgiverne med enten bachelor eller master i økonomi, ikke får benyttet den formelle kompetansen de har. Med den økte digitaliseringen innenfor bank og finans, er dette trolig en utvikling man ser i bransjen som helhet.

Park og Ryoo (2023) viser til at digital teknologi benyttes til å påvirke atferden til arbeiderne gjennom blant annet prestasjonsmålinger. I Sparebank 1 SMN ser vi at Iver og de digitale verktøyene muliggjør en form for algorithm management, hvor målingene på RI benyttes til å optimalisere, systematisere og påvirke arbeidet til kunderådgiverne. Sentralt her er at det er

utviklingen av digital teknologi som muliggjør denne utviklingen, både i Sparebank 1 SMN og i andre bransjer.

Videre viser forskning til at utviklingen av digital teknologi muliggjør en simplifisering av arbeidsoppgaver som har klare likhetstrekk med taylorisme, og kaller dette digital Taylorisme (Park & Ryoo, 2023; Gautié et al, 2020). Gjennom innføringen av Iver, samt arbeidsorganiseringen, ser vi både en simplifisering av arbeidet og en fragmentering av den helhetlige kunderådgerollen. Automatisering av kunderådgerollens arbeidsoppgaver kan derfor ansees som en de-skilling.

Studien har vist at automatisering flere negative innvirkninger på arbeidere og arbeidsmarkedet. Til tross for dette ser vi at effektiviseringen er nødvendig for Sparebank 1 SMN på grunn av et presset marked med høy konkurranse og raske endringer.

## 6.2 Implikasjoner og refleksjoner

Gjennom denne masteroppgaven har vi bidratt til kunnskap og innsikt rundt endringsledelse, og kompetanseendring som følge av automatisering av arbeidsoppgaver i Sparebank 1 SMN.

Masteroppgaven tilbyr et solid og grundig rammeverk rundt endringsledelse, motstand, samt kompetanse og automatisering. Videre har oppgaven samlet inn datamateriale i form av intervjuer med ansatte i sparebank 1 SMN. Disse intervjuene ga oss innsikt i hvordan deres arbeidshverdag hadde blitt endret, samt hva ledelsen hadde gjort for å fremme en vellykket implementering. Det er mye lærdom å hente fra første implementeringsprosess, da kunderådgerollene ikke tok i bruk noen av de digitale verktøyene. Kommunikasjonen, involveringen, og engasjement var betydelig høyere i RI-året sammenlignet med 2018 hvor det var tilnærmet fraværende..

For å videre forebygge at neste endringsprosess ikke blir som den første implementeringen i 2018, kan ledelsen poengtere viktigheten, samt hvordan endringene vil påvirke den enkeltes arbeidshverdag, i tillegg til at de må etterstrebe en positiv holdning til nye løsninger. Dette kan de lykkes med, ved å aktivt arbeide mot å få en god endringskultur på arbeidsplassen.

### 6.3 Videre forskning

Det trengs mer forskning på feltet om kompetanseendring som følge av automatisering av arbeidsoppgaver. Denne masteroppgaven er en kvalitativ studie som medfører at funnene ikke i direkte forstand kan generaliseres. Det kan likevel gi et innblikk i hvordan kompetansebehovet har blitt endret i Sparebank 1 SMN. Videre har vi valgt bort ulike faktorer som blant annet motivasjon på grunn av studiens begrensninger. Ved et større og videre forskningsprosjekt kunne det vært nyttig å inkludere motivasjon som en faktor sett opp mot automatisering av arbeidsoppgaver, som sådan å se på hvordan kunderådgiveres motivasjon blir påvirket av endringsprosesser.

Ved et større tidsomfang på prosjektet kunne det vært interessant å snakke med flere informanter som arbeider i de ulike avdelingene i Sparebank 1 SMN. Det hadde vært interessant å utvide masteroppgavens case og fokusere på andre kontorer i alliansen og gjennomføre en komparativ studie. Ved å gjennomføre en kompetitiv studie med flere av kontorene i Sparebank 1 SMN kunne vi ha økt innsikten i hvordan flere kunderådgivere og endringsagenter opplever endringene både når det omhandler kompetansebehov, men også hvordan endringene har blitt kommunisert og implementert av ledelsen. Sparebank 1 SMN sitt kontor i Trondheim er hovedkontoret og har mye av ansvaret for å igangsette og være pådrivere for endringene som skjer i banken.

# Litteraturliste

- Acemoglu, D. & Restrepo, P. (2019). Automation and New Tasks: How Technology Displaces and Reinstates Labor. *The Journal of Economic Perspectives*, 33(2), 3-30.  
<https://www.jstor.org/stable/10.2307/26621237>
- Acemoglu, D. & Restrepo, P. (2020). Robots and Jobs: Evidence from the US Labor Markets. *Journal of Political Economy*, 128(6), 2188-2244. <https://doi.org/10.1086/705716>
- Agrawal, A., Gans, J. S. & Goldfarb, A. (2019). Artificial Intelligence: The Ambiguous Labor Market Impact of Automating Prediction. *Journal of Economic Perspectives*, 33(2), 31-50.  
<https://www.jstor.org/stable/26621238>
- Amundsen, O. & Kongsvik, T. (2016). *Endringskynisme: og kunsten å skape god endringspraksis* (2utg) Oslo: Gyldendal akademisk
- Ask, K. & Søråa, R. A. (2021). *Digitalisering: Samfunnsendring, brukerperspektiv og kritisk tenkning* (1. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Autor, D. & Dorn, D. (2013). The Growth of Low-Skill Service Jobs and the Polarization of the US Labor Market. *The American Economic Review*, 103(5), 1153-1597. <https://www.jstor.org/stable/42920623>
- Autor, D., Levy, F. & Murnane, R. J. (2003). The skill content of recent technological change: An empirical exploration. *The Quarterly Journal of Economics*, 118(4), 1279-1333.  
<https://www.jstor.org/stable/25053940>
- Beaudry, P & Sand, B. M. (2013) The great reversal in the demand for skill and cognitive tasks. *Journal of Labor Economics*, 34(1). DOI:[10.1086/682347](https://doi.org/10.1086/682347)
- Braverman, H. (1998). *Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century* (25<sup>th</sup> anniversary edn). New York: Monthly Review Press.  
<https://web.p.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=0&sid=0bd32864-0bf2-41d4-ab95-5ba73551c79b%40redis&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZS5ZzY29wZT1zaXRl#AN=516466&db=nlebk>
- Burnes, B. (2011). Introduction: Why Does Change Fail, and What Can You Do About It? *Journal of Change Management* 11(4), 445-450. <https://doi.org/10.1080/14697017.2011.630507>
- Burnes, B. & Jackson, P. (2011). Success and Failure In Organizational Change: An Exploration of the Role of Values. *Journal of Change Management* 11(2), 133-162.  
<https://doi.org/10.1080/14697017.2010.524655>
- Burris, B. H. (1998). Computerization of the Workplace. *Annual Review of Sociology*, 24, 141-157.  
<https://www.jstor.org/stable/223477>

- Crowley, M., Tope, D., Chamberlain, L. J., & Hodson, R. (2010). Neo-Taylorism at Work: Occupational Change in the Post-Fordist Era. *Social Problems*, 57(3), 421-447.
- Dalland, O. (2015) *Metode og oppgaveskriving* (5. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Frey, C. B. & Osborne, M. A. (2017). The future of employment: How susceptible are jobs to computerization? *Technological Forecasting and Social Change*, 114(1), 254-280.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2016.08.019>
- Gasparovich, E.O., Uskova, E.V., Dongauzer, E.V. (2021). The Impact of Digitalization on Employee Engagement. In: Ashmarina, S.I., Mantulenko, V.V. (eds) Digital Economy and the New Labor Market: Jobs, Competences and Innovative HR Technologies. IPM 2020. Lecture Notes in Networks and Systems, vol 161. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-60926-9\\_20](https://doi.org/10.1007/978-3-030-60926-9_20)
- Gautié, J., Jaehrling, K. & Perez, C. (2020). Neo-Taylorism in the Digital Age. *Industrial Relations*, 75(4), 774-795. <https://www.jstor.org/stable/27016459>
- Gersick, C. J. (1991). Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm. *Academy of Management Review*. <https://doi.org/10.5465/amr.1991.4278988>
- Goos, M & Manning, A. (2007). Lousy and Lovely Jobs: The rising Polarization of Work in Britain. *The Review of Economics and Statistics*, 89(1), 118-133. Hentet fra:  
<https://www.jstor.org/stable/40043079>
- Hennestad, B., & Revang, &. (2012). *Endringsledelse og ledelsesendring : Fra plan til praksis* (3.utg). Oslo: Universitetsforlaget.
- Jacobsen, D. (2018) *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3. utg.) Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2022) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. (4. utg). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Jaimovich, N. & Siu, H. E. (2020). Job Polarization and Jobless Recoveries. *Review of Economics and Statistics*, 102(1), 129-147. [https://doi.org/10.1162/rest\\_a\\_00875](https://doi.org/10.1162/rest_a_00875)
- Jandrić, P., & Hayes, S. (2020). Technological Unemployment and Its Educational Discontents. I M. Stocchetti (Ed.), *The Digital Age and Its Discontents: Critical Reflections in Education* (pp. 161–182). Helsinki University Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctv16c9hdw.13>
- Johannessen, A., Tufte, P., Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. (5utg). Oslo: Abstrakt forlag.



- King, G., Keohane, R., & Verba, S. (1994). *Designing Social Inquiry: Scientific Inference in Qualitative Research*. Princeton: Princeton University Press.
- Kirkhaug. (2017). *Endring, organisasjonsutvikling og læring*. Oslo: Universitetsforlaget
- Kotter, J. P. (2008). *A sense of urgency*. Harvard business press
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard business press.
- Kotter, John P. og Leonard A. Schlesinger. (2008). Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review*.
- Kvale, S., Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Kvålshaugen, R., Wennes, G., Nesse, J. G., Jørgensen, L., Longvanes, L., Skauge, T., & Åsgård, T. (2019). *Organisere og lede : dilemmaer i praksis* (2. utgave.). Bergen: Fagbokforlaget
- Lai, L. (2016). *Strategisk kompetanseledelse* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Maximini, D., og Maximini, D. (2018). Scrum Introduction Overview. *The Scrum Culture: Introducing Agile Methods in Organizations*,
- McAfee, A. & Brynjolfsson, E. (2016). Human Work in the Robotic Future: Policy for the Age of Automation. *Foreign Affairs*, 95(4), 139-150. <https://www.jstor.org/stable/43946940>
- NOU 2018:2. (2018). *Fremtidens kompetansebehov I*. Kunnskapsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2018-2/id2588070/>
- O'Reilly III, C. A. & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185-206. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.06.002>
- Osmundsen, K., Iden, J. & Bygstad, B. (2018). Hva er digitalisering, digital innovasjon og digital transformasjon. En litteraturstudie <https://www.researchgate.net/publication/329443799>  
[Hva er digitalisering digital i](#)
- Pajarinen, M., Rouvinen, P. & Ekeland, A. (2015). Computerization Threatens One-Third of Finnish and Norwegian Employment. *ETLA Briefs nr. 34*. <https://www.researchgate.net/publication/317089938>
- Park, S. & Ryoo, S. (2023). How Does Algorithm Control Affect Platform Workers' Responses? Algorithm as a Digital Taylorism. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 18(1), 272-288. <https://doi.org/10.3390/jtaer18010015>
- Previtali, F. S. & Fagiani, C. C. (2015). Deskillling and degradation of labor in contemporary capitalism: the continuing relevance of Braverman. *Work Organization, Labor & Globalization*, 9(1), 76-91. <https://www.jstor.org/stable/10.13169/workorglaboglob.9.1.0076>

- Regjeringen, (u.å.) Sikt- Kunnskapssektorens tjenesteleverandør. *Kunnskapsdepartementet*.  
<https://www.regjeringen.no/no/dep/kd/org/etater-og-virksomheter/underliggende-etater/sikt-kunnskapssektorens-tjenesteleverandor/id2894920/>
- Reichers, A., Wanous, J., & Austin, J. (1997). Understanding and Managing Cynicism about Organizational Change. *Academy of Management Perspectives*, 11(1), 48-59. <https://doi.org/10.5465/ame.1997.9707100659>
- Rørstad, K., Børing, P. & Solberg, E. (2023). NHOs kompetansebarometer 2022 – En kartlegging av NHOs medlem bedriftens kompetansebehov i 2022 (NIFU rapport 2023:2). Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning. Hentet fra:  
<https://www.nho.no/siteassets/regionblokker/nho-trondelag/nifu-rapport2023.pdf>
- Spencer, D. A. (2018). Fear and hope in an age of mass automation: debating the future of work. *New Technology, Work and Employment*, 33(1), 1-12. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12105>
- St. Meld. 16 (2015-2016). *Fra utenforskap til ny sjanse – Samordnet innsats for voksnes læring*.
- St. Meld. 27 (2015-2016). *Digital agenda for Norge – IKT for en enklere hverdag og økt produktivitet*.
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse – En innføring i kvalitative metoder* (5. utg). Bergen: Fagbokforlaget.
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forsknings-metoder i praksis* (3. utg). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Øvregård, M. O. (2016) Hva er implementering? *Utdanningsforskning*.  
<https://utdanningsforskning.no/artikler/2016/hva-er-implementering/>

# Appendix

## Vedlegg 1

### INFORMASJONSSKRIV/SAMTYKKEERKLÆRING

#### VIL DU DELTA I FORSKNINGSPROSJEKTET OM IMPLEMENTERINGEN AV DIGITALE VERKTØY?

Dette er et informasjonsskriv til deg som ønsker å delta i et forskningsprosjekt. Formålet med forskningsprosjektet er å undersøke implementeringsprosessen knyttet til innføringen av digitale hjelpeverktøy for kunderådgivere i Sparebank 1 SMN. I tillegg til dette ønsker vi å se på hvordan automatisering av arbeidsoppgaver endrer kompetansebehov ved bedriften. Dette er en masteroppgave skrevet for Sparebank 1 SMN i samarbeid med NTNU. Resultatene fra intervjuene vil benyttes i masteroppgaven.

I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Sparebank 1 SMN har de siste årene innført flere nye digitale løsninger for å forenkle arbeidsoppgaver. Digitalisering av arbeidsplassen, og automatisering av arbeidsoppgaver, medfører store endringer for bedriften, men slike endringer møter ofte motstand. Vi ønsker å se nærmere på implementeringen av verktøyene Sparesløyfen, Servicemodellen og Relevante Initiativ for å undersøke hvordan bedriften har tilrettelagt for denne endringen. Videre vil vi se på hvordan automatisering påvirker hvilken type kompetanse banken har behov for.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Masteroppgaven skrives av masterstudentene Victoria Urdahl og Helle Syvertsen. Veileder for prosjektet er Petter Grytten Almklov, førsteamanuensis ved institutt for sosiologi og statsvitenskap.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

I henhold til oppgavens formål søkes informanter som er ansatt i Sparebank 1 SMN og som har kjennskap til de digitale verktøyene og implementeringsprosessen. Dine innspill har derfor stor verdi for forskningen vi skal gjennomføre.

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar i et intervju der vi kommer til å stille noen spørsmål rundt din opplevelse av implementeringen av de digitale verktøyene. Vi vil også høre hvordan dette har påvirket deg og arbeidsplassen du jobber på. Dette kommer til å ta omtrent 30-60 minutter.

Intervjuet vil tas opp. Det er kun vi som har tilgang til lydfilene. Lydfilene vil senere bli gjort om til tekst som blir utgangspunkt for videre analyse. Lydfilene vil deretter bli slettet. All

informasjon som samles inn, vil behandles konfidensielt og alle personopplysninger vil anonymiseres i rapporten.

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke ditt samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg. Dette vil på ingen måte ha noe å si for jobben din.

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har beskrevet i dette skrevet. Opplysningene blir behandlet konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun vi og veilederen vår som vil ha tilgang til informasjonen. Din informasjon vil ikke bli delt med andre. Informasjonen som skal brukes i oppgaven vil bli anonymisert, slik at du ikke vil være identifiserbar.

### **Hva skjer med dine opplysninger når forskningsprosjektet avsluttes?**

Prosjektet skal etter planen avsluttes i juni 2023. All informasjon om deg vil da bli slettet.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke, og kan derfor bare behandle opplysninger så lenge det er greit for deg. Prosjektet er godkjent av norsk senter for forskningsdata (NSD).

### **Dine rettigheter**

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

innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene

- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

### **Hvordan kan jeg finne ut mer?**

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

NTNU Institutt for sosiologi og statsvitenskap, ved veileder eller prosjektansvarlig

Veileder: Petter Grytten Almklov. E-post: [petter.almklov@ntnu.no](mailto:petter.almklov@ntnu.no) Tlf: 91897207

Personvernombud NTNU: Thomas Helgesen, tlf 930 79 038, [thomas.helgesen@ntnu.no](mailto:thomas.helgesen@ntnu.no)

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

Vi håper at du har lyst til å være med i prosjektet vårt! 😊

Med vennlig hilsen,

Victoria Urdahl, e-post: [vcurdahl@stud.ntnu.no](mailto:vcurdahl@stud.ntnu.no), tlf: 981 38 854

Helle Bjerkenes Syvertsen, e-post [hellebs@ntnu.no](mailto:hellebs@ntnu.no) tlf: 952 16 949

---

## Samtykkeerklæring

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

Jeg samtykker til:

å delta i forskningsprosjekt om kulturelle utfordringer i digital omstillingsprosess

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

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## Vedlegg 2

### INTERVJUGUIDE SPAREBANK 1 SMN - Kunderådgivere

#### 1. Oppvarming

1. Kan du fortelle litt om deg selv?
  - a. hvor lenge har du jobbet som i sparebank 1 SMN?
  - b. Hva er din fagbakgrunn? (utdanning)
2. Hvilken stilling har du?
  - a. Har du hatt andre stillinger i Spare bank 1 eller andre steder før stillingen du er i nå?
3. Hva er dine arbeidsoppgaver?
4. Kan du beskrive en typisk arbeidshverdag? (for eksempel hva gjorde du i går?)

#### Refleksjonsspørsmål:

##### **Om verktøy og digitalisering:**

1. Hvilken kjennskap har du til verktøyene Sparesløyfen, Servicemodellen og Relevante Initiativ?
2. I hvilken grad benytter du verktøyene?
  - a. Hvorfor eller hvorfor ikke?
  - b. Hvordan bruker du verktøyene?
3. Hva opplever du som fordelene (evt. ulemper) med å bruke verktøyene?
4. Opplever du verktøyene som brukervennlig?
5. Hva legger du i begrepet "digitalisering"?
6. Hva er dine tanker om at dine arbeidsoppgaver automatiseres gjennom digitale verktøy?
7. Hva tenker du om bankens fremtid med tanke på den digitale omstillingen som skjer i bankbransjen som helhet?

#### Implementering:

1. Hvordan ble du først introdusert til verktøyene?
2. Hva var fine første tanker når dere skulle ta i bruk verktøyene?
  - a. Har tankene dine om verktøyene endret seg over tid?
3. Kan du fortelle om implementeringsprosessen?
  - a. Opplæring
  - b. Oppfordring til bruk
  - c. Motivasjon til bruk
4. Hvordan har du påvirket implementeringen av verktøyene?
5. Fikk du opplæring i bruk?
  - a. Hvordan vil du beskrive opplæringen?
6. Hvordan opplevde du informasjonsdelingen om verktøyene i forkant, underveis og etter implementeringen?
7. Har du fått mulighet til å gi tilbakemelding på verktøyene og deres funksjon?
8. Hvordan vil du si at ledelsen har ledet og håndtert implementeringsprosessen?
  - a. Hva har vært bra/kunne vært bedre?

#### Spørsmål om kompetanse og kompetanseendring til

1. Hvilken kompetanse anser du viktig i den stillingen som du har?

2. På hvilken måte føler du at din kompetanse kan brukes i implementeringen?
  - a. Får du brukt kompetansen du har opparbeidet deg fra utdanningen din?
3. Føler du at du får bruk den kompetansen du har i stillingen du har nå?
4. Føler du at verktøyene har endret hvordan du bruker din egen kompetanse, eller i hvilken grad du bruker den?
5. Tror du verktøy som Sparesløyfa, Servicemodellen og Relevante Initiativ endrer hvilken kompetanse som kreves av stillingen du sitter i?

**Sluttkommentar:**

Vi er nå i ferd med å avslutte intervjuet. Er det spørsmål du savnet, noe du ønsker å tilføye, eller andre momenter du ønsker å ta opp?

Tusen takk for at du tok deg tid til å snakke med oss

Hvis det er noe annet du lurer på kan du sende oss en e-post

## Vedlegg 3

### INTERVJUGUIDE SPAREBANK 1 SMN - Endringsagenter

#### 1. Oppvarming

1. kan du fortelle litt om deg selv?
  - a. hvor lenge har du jobbet som i sparebank 1 SMN?
  - b. Hva er din fagbakgrunn? (utdanning)
2. Hvilken stilling har du?
  - a. Hva er dine arbeidsoppgaver?
  - b. Har du hatt andre stillinger i Spare bank 1 eller andre steder før stillingen du er i nå?
3. Kan du beskrive en typisk arbeidshverdag? (for eksempel hva gjorde du i går?)

#### Refleksjonsspørsmål:

#### Om verktøyene endringsagenter:

1. Hvilken kjennskap har du til verktøyene Sparesløyfen, Servicemodellen og Relevante Initiativ?
2. Hva er grunnen til at Sparebank 1 har valg å innføre disse verktøyene?
  - a. Hva er målet/formålet med verktøyene?
3. Hva legger du i begrepet “digitalisering”?
4. Hva syns du om at Sparebank 1 tar i bruk verktøy som Sparesløyfa, Servicemodellen og Relevante Initiativ?
5. Hva tenker du om bankens fremtid med tanke på den digitale omstillingen som skjer i bankbransjen som helhet? (og konkret for Sparebank 1)

#### Implementering endringsagenter + Leder

1. Kan du fortelle hvordan du har vært involvert i implementeringsprosessen?
  - a. Kan du fortelle om din rolle i implementeringsprosessen?
2. Hvordan har du vært med i beslutninger som omhandler bruk av digitale verktøy?
3. Kan du beskrive arbeidet som ble gjort i forkant av implementeringen?
4. Kan du beskrive hva som ble gjort når dere skulle innføre de digitale verktøyene?
5. Hvilken rolle har de kundefrådgiverne hatt i selve implementeringsprosessen, og i hvilken grad har de blitt involvert i prosessen?
6. Hva har blitt gjort i etterkant for å oppfordre til videre bruk av verktøyene?
7. I hvilken grad tror du at endringen vil føre til mer effektiv bruk av menneskelige ressurser?
8. Hva tenker du er viktig for å lykkes med endring/ implementering av digitale verktøy?
9. Hva tenker du er viktige kriterier for å fremme endringsvillighet? (konkrete eksempler)
  - a. Hva anser du som viktig for å redusere motstand?
  - b. Kan du gi oss noen konkrete eksempler på hvordan dere har jobbet med å motvirke endringsprosessen i denne implementeringsprosessen?
  - c. Hva tenker du er viktig for å minske sannsynligheten for at kundefrådgiverne faller tilbake i tidligere arbeidsmønstre?
  - d. Hvordan måler dere effekten av implementeringen?



### Spørsmål til leder

1. Kan du fortelle litt om din rolle i implementeringen?
  - a. Har du noen tidligere erfaringer med digitaliseringsprosjekter/endringsprosjekter?
2. Hva tenker du er viktig ved forberedelser til en slik endring?
3. Et sentralt tema i en endringsprosess er endringsmotstand. Hva tenker du er viktig for å vekke endringsvillighet hos medarbeidere?
4. Hvordan er det å skulle ivareta de som arbeider under der, samtidig som du skal være en pådriver for en endring?
  - b. Kunne du ha fortalt litt om hva du tenker er viktig for sparebank 1 SMN i fremtiden

### Spørsmål om kompetanse og kompetanseendring til endringsagenter og leder:

1. Hvilken kompetanse anser du viktig i den stillingen som du har?
  - a. På hvilken måte føler du at din kompetanse kan brukes i implementeringen?
2. Hvordan digitale verktøy påvirket kompetansebehovet i bedriften?
  - b. I så fall, på hvilken måte?
3. Hvordan har digitalisering og automatisering av arbeidsoppgaver påvirket arbeidet ditt i den rollen du har?
4. Mange prosesser i produksjonen har blitt automatisert i løpet av de siste 10 årene. Har denne utviklingen bidratt til at du har lært noe nytt, som du ikke kunne før? Er det noe du lenger ikke har bruk for i like stor grad?

### Sluttkommentar:

Vi er nå i ferd med å avslutte intervjuet. Er det spørsmål du savnet, noe du ønsker å tilføye, eller andre momenter du ønsker å ta opp?

Tusen takk for at du tok deg tid til å snakke med oss

Hvis det er noe annet du lurer på kan du sende oss en e-post

