

Marianne Nilssen Bjørnå

# Mennesker på moten: betydningen av relasjoner i bankenes digitale tidsalder

Masteroppgave i organisasjon og ledelse, relasjonell ledelse

Veileder: Kristian Firing

August 2023



Marianne Nilssen Bjørnå

# **Mennesker på moten: betydningen av relasjoner i bankenes digitale tidsalder**

Masteroppgave i organisasjon og ledelse, relasjonell ledelse

Veileder: Kristian Firing

August 2023

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap

Institutt for pedagogikk og livslang læring



Kunnskap for en bedre verden



# Sammendrag

Hensikten med denne studien er å utvikle kunnskap i forhold til utøvelse av etisk god kommunikasjon mellom rådgiver og kunde. Tanken er at denne informasjonen vil være nyttig i et digitaliseringsperspektiv hvor intensjonen er å dyrke gode relasjoner gjennom digitale flater, minimere reduksjon av institusjonell tillit samt legge til rette for personifisert markedsføring innenfor etiske normer. Det er begrenset med forskning på hvilke hensyn bedrifter må ta for å klare å etablere så gode relasjoner i de digitale sfærene at de kan måle seg med de mellommenneskelige relasjonene. Videre er det også lite litteratur om hva en bankrådgiver må kunne, forstå eller gjøre for å skape gode relasjoner til den som veiledes. Forskning som dette vil bidra til å kunne optimalisere samspillet mellom menneske og maskin slik at bedrifter bruker mennesker der det er nødvendig og digitaliserer der det er hensiktsmessig. Min problemstilling, basert på dette, er dermed følgende:

*Fra bankrådgivernes perspektiv: hvordan oppstår gode relasjoner i møter med kunder?*

For å belyse dette temaet har jeg benyttet kvalitativ metode med en åpen tilnærming til teori og empiri. Jeg lar empirien snakke. Jeg valgte caseundersøkelse som forskningsdesign og undersøkelsen har et deskriptivt formål da mitt ønske var å beskrive nåsituasjonen. Studien var i hovedsak induktiv hvor teorier ble laget ut ifra innsamlet empiri gjennom intervjuer med bankrådgivere. Dog hadde jeg noen grad av forventninger og forforståelse som gjorde at jeg vekslet mellom induktiv og deduktiv metode. Det kan derfor argumenteres for at tilnærmingen var abduktiv. Jeg har forsøkt å presentere empiri og forskningsprosess på en intuitiv måte slik at det for leseren skal være enkelt å følge resonnementene mine. Dette til tross for at det langt ifra har vært noen lineær prosess.

Gjennom intervjuene med rådgiverne fant jeg tre sentrale temaer: møter mellom mennesker, relasjonsetablering mellom kunde og rådgiver og rådgivning av kunde. Rådgiverne har teknikker for å legge til rette for god dialog slik at kundene kan få formidlet sine behov. De er *profesjonelle og samtidig medmenneske*. Videre fokuserer de på å skape tillit slik at kundene opplever trygghet og får den hjelpen de ønsker. Kundene har *behov for å bli sett som den de er*. Rådgiverne både veileder og gir råd til kundene slik at de kan lære om personlig økonomi og evne å håndtere nye digitale løsninger. Ofte erfarer de at spesielt eldre kunder ikke forstår de nye digitale løsningene og man snakker om *den store blå E-en*.

I litteraturen hevdes det at vi står ovenfor et tidsskifte hvor teknologi er i ferd med å skrive om reglene for sosiale relasjoner. Videre hevdes det at dette kan medføre nye forretningsmuligheter gjennom å utvikle tjenester som stimulerer «mellommenneskelige behov for sosial tilknytning» (Pettersen, 2018). Denne studien vil bidra inn i denne diskusjonen med innsikt i hvordan etisk god kommunikasjon mellom bankrådgiver og kunde foregår i dag, sett i fra bankrådgiverens perspektiv. Studien beskriver hvilke teknikker og personlige styrker bankrådgiveren benytter for å skape gode relasjoner.

# Abstract

The purpose of this study is to develop knowledge in relation to the exercise of ethically good communication between adviser and client. The idea is that this information will be useful in a digitization perspective where the intention is to cultivate good relationships through digital surfaces, minimize the reduction of institutional trust and facilitate personalized marketing within ethical norms. There is limited research into what considerations companies must take in order to manage to establish such good relationships in the digital spheres that they can measure up to interpersonal relationships. Furthermore, there is also little literature on what a bank adviser must know, understand, or do to create good relationships with the person being advised. Research like this will contribute to being able to optimize the interaction between man and machine so that companies use people where necessary and digitize where appropriate. Based on this, the problem I want to research is the following:

*From the bank advisors' perspective: how do good relationships arise in meetings with customers?*

To shed light on this topic, I have used a qualitative method with an open approach to theory and empirical work. I'll let the empirical evidence speak. I chose a case study as the research design and the study has a descriptive purpose as my wish was to describe the current situation. The study was mainly inductive, where theories were created based on collected empirical evidence through interviews with bank advisers. However, I had some degree of expectations and preconceptions which meant that I alternated between inductive and deductive methods. It can therefore be argued that the approach was abductive. I have tried to present empirical evidence and the research process in an intuitive way so that it will be easy for the reader to follow my reasoning. This despite the fact that it has been far from being a linear process.

Through the interviews with the advisers, I found three central themes: meetings between people, relationship establishment between client and advisor and advising the client. The advisers have techniques to facilitate good dialogue so that customers can communicate their needs. They are *professionals and fellow human beings at the same time*. Furthermore, they focus on creating trust so that customers feel safe and get the help they want. *Customers need to be seen for who they are*. The advisers both guide and advise the customers so that they can learn about personal finances and the ability to handle new digital solutions. They often find that especially older customers do not understand the new digital solutions and people talk about *the big blue E*.

In the literature, it is claimed that we are facing a change in time where technology is in the process of rewriting the rules for social relations. Furthermore, it is claimed that this can lead to new business opportunities through developing services that stimulate "interpersonal needs for social connection" (Pettersen, 2018). This study will contribute to this discussion based on insight into how ethically good communication between bank adviser and customer takes place today, seen from the bank adviser's perspective. The study describes which techniques and personal strengths the bank adviser uses to create good relationships.

# Forord

Min studiereise har vært lang og bærer preg av de jobbene jeg har hatt underveis. Det er 21 år siden jeg fullførte min Cand. Mag. grad i Informatikk ved NTNU i 2002. Deretter tok det 10 år før jeg startet på ledelsesstudier ved NTNU Videre i 2012. Den gang var jeg mellomleder i en IT-bedrift og fagene innenfor spesialiseringen i relasjonell ledelse interesserte meg spesielt. Så hadde jeg en periode der jeg ikke jobbet som leder, men som forretningsutvikler og da var fagene i innovasjon og strategi veldig aktuelle. Etter hvert ble det så mange fag at det kun var denne masteroppgaven som manglet før jeg nå, 11 år etter start på studiet, kan klappe meg selv på skuldra og være fornøyd med å ha gjennomført en mastergrad i voksen alder. Det har vært en enormt givende, utviklende, litt utfordrende, men mest av alt lærerik periode som jeg ikke ville ha vært foruten!

Tusen takk til mine arbeidsgivere som har lagt til rette for at jeg har kunnet utvikle meg både faglig og personlig i alle disse årene! Tusen takk til min kjære mann, Trond Arne, som har styrt hjemmet mens jeg har studert på kveldstid, i helger og nå på slutten hatt flere studieperioder alene på hytta. Du har motivert meg til å fortsette når det innimellom har vært litt tungt. Tusen takk til alle inspirerende forelesere som engasjert har formidlet ny kunnskap, og sist, men ikke minst tusen takk til en fantastisk veileder og coach, Kristian Firing, som stødig har guidet meg gjennom både frustrasjon og entusiasme og bidratt til at jeg kom i mål med denne oppgaven innen fristen!

Uttelling for å ha gjennomført dette studiet har jeg allerede fått i form av en ny og spennende lederjobb med oppstart 1.september 2023!

Oppgaven dedikeres til neste generasjons relasjonsskapere, Jonas og Trine!

Trondheim, 28.08.2023

Marianne Nilssen Bjørnå





# Innhold

|  |     |
|--|-----|
| Sammendrag .....                                 | v   |
| Abstract .....                                   | vi  |
| Forord .....                                     | vii |
| Figurer .....                                    | xi  |
| Tabeller .....                                   | xi  |
| Forkortelser/symboler .....                      | xi  |
| 1 Innledning .....                               | 12  |
| 1.1 Tidligere forskning .....                    | 13  |
| 2 Teoretisk forankring .....                     | 17  |
| 2.1 Møtet .....                                  | 17  |
| 2.1.1 Møter mellom mennesker .....               | 18  |
| 2.1.2 Dialog .....                               | 18  |
| 2.1.3 Debriefing .....                           | 19  |
| 2.1.4 Det er umulig å ikke kommunisere .....     | 20  |
| 2.2 Relasjonsetablering .....                    | 21  |
| 2.2.1 Relasjonskompetanse .....                  | 21  |
| 2.2.2 Tillit .....                               | 22  |
| 2.2.3 Trygghet i relasjoner til banken .....     | 23  |
| 2.2.4 Mentalisering .....                        | 23  |
| 2.2.5 Mennesker på moten .....                   | 24  |
| 2.3 Rådgivning .....                             | 25  |
| 2.3.1 Veiledning og læring .....                 | 25  |
| 2.3.2 Signaturstyrker .....                      | 26  |
| 2.3.3 Etikk og teknologi .....                   | 27  |
| 3 Metode og forskningsdesign .....               | 29  |
| 3.1 Presentasjon av kontekst .....               | 29  |
| 3.2 Forskerens forforståelse og egen rolle ..... | 29  |
| 3.3 Forskningsdesign .....                       | 30  |
| 3.4 Metode for datainnsamling .....              | 31  |
| 3.4.1 Valg av informanter .....                  | 32  |
| 3.4.2 Intervjuguide .....                        | 32  |
| 3.4.3 Gjennomføring av intervju .....            | 32  |
| 3.5 Metode for analyse av data .....             | 33  |
| 3.6 Studiens troverdighet .....                  | 36  |
| 3.6.1 Kredibilitet .....                         | 36  |

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 3.6.2 | Overførbarhet.....   | 36 |
| 3.6.3 | Avhengighet.....   | 37 |
| 3.6.4 | Bekreftbarhet.....   | 37 |
| 3.7   | Etiske betraktninger.....                                    | 37 |
| 3.8   | Metoderefleksjon.....  | 38 |
| 4     | Resultater.....  | 39 |
| 4.1   | Hovedfunn fra intervjuer.....                                | 39 |
| 4.2   | Møtet: Profesjonell og samtidig medmenneske.....             | 40 |
| 4.2.1 | Tilrettelegge for god dialog.....                            | 40 |
| 4.2.2 | Formidling av behov.....                                     | 42 |
| 4.3   | Relasjonsetablering: Behov for å bli sett for den de er..... | 43 |
| 4.3.1 | Skape tillit.....  | 43 |
| 4.3.2 | Oppløve trygghet.....  | 44 |
| 4.4   | Rådgivning: Den store blå E-en.....                          | 46 |
| 4.4.1 | Veilede kunder.....  | 46 |
| 4.4.2 | Læring i praksis.....  | 47 |
| 5     | Diskusjon.....   | 50 |
| 5.1   | Oppsummering av funn.....                                    | 50 |
| 5.2   | Diskusjon av funn.....                                       | 51 |
| 5.2.1 | Møtet: Medmenneske eller robot?.....                         | 51 |
| 5.2.2 | Relasjonsetablering: Tall eller tillit?.....                 | 53 |
| 5.2.3 | Rådgivning: Personlig eller automatisert?.....               | 55 |
| 5.3   | Studiens styrker og begrensninger.....                       | 58 |
| 5.4   | Studiens implikasjoner.....                                  | 59 |
| 5.5   | Forslag til videre forskning.....                            | 60 |
| 6     | Avslutning.....  | 61 |
| 7     | Referanser.....  | 62 |
|       | Vedlegg.....   | 66 |

## Figurer

|  |    |
|--|----|
| Figur 1: Egendefinert modell som viser sammenhengen i valgt teori .....                | 17 |
| Figur 2: Radarbildet – et måleinstrument for relasjonskompetanse (Spurkeland, 2020).22 |    |
| Figur 3: Signaturstyrker (etter Peterson, 2006) (Karlsen & Berg, 2020) .....           | 27 |
| Figur 4: Koding og kategorisering .....  | 34 |
| Figur 5: Hovedtema og undertema .....  | 34 |
| Figur 6: Funn sett i sammenheng .....  | 50 |
| Figur 7: Instagram .....   | 54 |

## Tabeller

|   |    |
|---|----|
| Tabell 1: Illustrasjon av analyseprosessen .....                          | 35 |
| Tabell 2: Hovedfunnene i relasjoner til kunder, skjematisk oppstilt ..... | 39 |

## Forkortelser/symboler

|      |  |
|------|--|
| NTNU | Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet |
| EQ   | Emosjonell Intelligens                         |
| CRM  | Customer Relationship Management               |
| NHH  | Norges Handelshøyskole                         |
| AI   | Artificial Intelligens / Kunstig intelligens   |

# 1 Innledning

I en tid der prosesser i stor grad blir automatisert og digitalisert, og hvor kunstig intelligens ofte kan bli brukt til å utføre oppgaver både raskere og bedre enn mennesker, vil samspillet mellom menneske og maskin bli stadig viktigere. Utfordringen for bedrifter blir å forvalte den mellommenneskelige dimensjonen på en god måte samtidig som bedriften holder seg konkurransedyktig gjennom å effektivisere, digitalisere og automatisere prosesser og arbeidsoppgaver. Samspillet menneske-maskin handler om å finne en balanse der mennesker gjør det de er best på og maskiner, det vil si programmer, algoritmer og digitale løsninger, utfører de oppgavene som de kan gjøre bedre enn mennesker, samtidig som menneskelig autonomi opprettholdes.

Banken som er gjenstand for undersøkelsene i denne studien er en liten norsk, digital bank. Banken har ikke fysiske filialer og kundene håndterer sine tjenester enten selvbetjent via digitale løsninger, som nett- og mobilbank, eller via mailkommunikasjon eller telefonsamtaler med bankens rådgivere.

Banken liker å kalle seg en relasjonell bank, men er den egentlig det? Prosessene er for en stor del digitale og like for alle kunder. Rådgiverne snakker med alle kundene for å sikre at de har forstått hva de har kjøpt og avtalt. Dette handler i stor grad om å ivareta bankens forpliktelser i forhold til myndighetskrav. Banken har gode svartider på telefon og kundene sier at de opplever rådgiverne som raske, løsningsorienterte og imøtekommende (Nedregård, 2022), men er dette nok til å kunne kalle seg en relasjonell bank?

Høsten 2021 tok banken i bruk et CRM (Customer Relationship Management) system. Dette er et system som skal gjøre kundeføringen bedre, markedsføringen mere relevant og de interne arbeidsprosessene i enda større grad digitale. Flere arbeidsoppgaver vil altså i fremtiden kunne skje digitalt, og rådgiveren «slipper» å ringe eller skrive like mange skreddersydde e-poster til kundene. Samtidig legger systemet til rette for at det skal bli enklere for rådgiverne å kunne svare kunder som henvender seg til banken, både raskere og mere presist. Men vil banken med dette systemet bli mere relasjonell og vil kundene bli mer fornøyde?

Jan Spurkeland sier at «Relasjonsbygging er kanskje vår tids viktigste kompetanse» (2020). Dette er evner som bankrådgivere har og kontinuerlig utvikler. For å få klarhet i hva det er som skaper de gode relasjonene mellom rådgivere og kunder intervjuet jeg seks rådgivere. Disse intervjuene danner datagrunnlaget for analysen i denne studien. Spurkelands litteratur rundt relasjonsledelse og relasjonskompetanse utgjør en stor del av det teoretiske grunnlaget for studien.

Primært har litteratur om relasjonskompetanse og tilstøtende tema blitt benyttet som teoretisk grunnlag i denne studien. Nyere litteratur om digitalisering, teknologi og dennes påvirkning på samfunnet har også blitt benyttet. I tillegg har artikler og tidligere masteroppgaver både bidratt til ny innsikt og inspirasjon i mitt arbeid. Mer om dette i neste kapittel.

Basert på denne teoretiske vinklingen ser jeg at det er begrenset med forskning på hvilke hensyn som bedrifter i den digitale tidsalder konkret bør ta i utvikling av digitale

kunderettede tjenester for å ivareta de gode relasjonene og den mellommenneskelige sosiale tilknytningen. Videre er det også begrenset med litteratur i forhold til hva veiledere må kunne, forstå eller gjøre for å skape en god relasjon til den som blir veiledet. Problemstillingen jeg ønsker å belyse er derfor følgende:

*Fra bankrådgivernes perspektiv: hvordan oppstår gode relasjoner i møter med kunder?*

Studien har til hensikt å utvikle kunnskap i forhold til utøvelse av etisk god kommunikasjon mellom rådgiver og kunde. Det er viktig å ha denne typen kunnskap i et digitaliseringsperspektiv, spesielt når man vet at høy grad av digitalisering har en negativ effekt på kunderelasjonene (Kolden, 2023). Et bevisst forhold til de relasjonelle elementene som er med på å skape gode og langvarige kundeforhold er viktig å ta høyde for i situasjoner der bedrifter ønsker å digitalisere kunderettede kommunikasjonsprosesser.

Dette er viktig kunnskap for banker i forbindelse med utvikling av digitale tjenester og for å forhindre en reduksjon i den iboende institusjonelle tilliten til banker som er etablert gjennom generasjoner av mellommenneskelige relasjoner. Ved å erstatte rådgivere med algoritmer vil man utfordre dette tillitsforholdet. Bruken av maskiner bør derfor gjøres varsomt og bevisst for ikke å miste tillit, og man må ta inn over seg at mennesker fremdeles er på moten (Kolden, 2023).

Videre er målet å belyse den digitale kundeføringen og kundekommunikasjonen sett i et etisk perspektiv. Segmentering av kunder og tilrettelagt markedsføring blir både mer vanlig og lettere tilgjengelig med tilgangen på ny teknologi. Norske banker har stor tillit og hvor går da grensen for hva som er greit i forhold til tilrettelagt markedsføring og kommunikasjon?

Denne studien er kun basert på intervju av rådgivere i den ene aktuelle banken som er gjenstand for undersøkelsen. Rapporten begynner med en innledning hvor jeg argumenterer for valgt problemstilling basert på eksisterende teori og tidligere forskning, og behovet for kunnskap om relasjoner i et digitaliseringsperspektiv. Videre i kapittel to som utgjør rapportens teorigrunn, presenterer jeg en skisse for hvordan rådgiverprosessen foregår samt oppgavens teoretiske rammeverk. I kapittel tre redegjør jeg for metode og forskningsdesign. Her beskrives blant annet valgt kontekst, forskningsdesign, datainnsamlingen og metode for analyse av dataene. I kapittel fire presenterer jeg resultater fra datainnsamlingen og i kapittel fem diskuterer jeg funnene sett i lys av det valgte teoretiske rammeverket. I kapittel seks besvares problemstillingen. Helt til slutt i forskningsrapporten presenteres referanser i kapittel sju, og vedlegg i kapittel åtte.

## 1.1 Tidligere forskning

Et bredt spekter av litteratur og tidligere forskning har bidratt til problemstillingen som denne studien ønsker å belyse. Sosiale konsekvenser som følger av ny teknologi påvirker alle deler av samfunnet. Forholdet mellom leverandører og kunder forandrer seg og da er det viktig å ha kunnskap om hva det er som knytter en kunde til en leverandør.

Pettersen diskuterer i artikkelen *Digitalisering. Modernitetens flyttebyrå* konsekvenser av digitalisering når vi ikke lengre trenger å befinne oss i fysiske kontekster (Pettersen, 2018). Artikkelen støtter seg i stor grad på Giddens modernitetsteori (1990) (1991) som hevder at det i moderne samfunn er mulig å løsrive sosiale relasjoner fra tid og sted. Pettersen diskuterer uheldige samfunnsmessige konsekvenser som digitalisering kan ha og «hva vi risikerer å miste på digitaliseringsveien». Hun bruker ofte bankfilialer som

erstattes med nettbanker, som eksempel på endringer i samhandlingsformer. I 1987 var det 2200 hovedbankkontorer og filialer i Norge, mens 25 år senere så er bare halvparten av disse igjen og nedleggelsene fortsetter. Årsaken er at majoriteten av norske bankkunder foretrekker å utføre sine banktjenester selv på nett. En slik forflytning fra fysiske banker til virtuelle nettbanker beskrives som et *kontekstskifte* der sosiale relasjoner mellom mennesker, altså kunder og bankrådgivere som i utgangspunktet ikke kjenner hverandre, forsvinner. Pettersen skriver videre at «tidligere var tillit personifisert og knyttet til lokalt forankrede ansikt-til-ansikt-relasjoner. I moderne samfunn, derimot, hvor sosiale relasjoner er løsrevet fra sine lokale kontekster, er tilliten anonymisert». Hun refererer til Aaksvaag (2008) og skriver at «vi er ikke bare avhengig av tillit til personer, men like mye til symbolske tegn, teknologi og ekspertkunnskap – elementer som har blitt essensielle i organiseringen av hverdagslivet i moderne samfunn». Videre refererer hun til Botsman (2017) som mener vi står ovenfor et tillitsskifte hvor teknologi er i ferd med å skrive om reglene for sosiale relasjoner. Pettersen oppfordrer oss på bakgrunn av dette til å «utvikle digitale tjenester med funksjonalitet som stimulerer vårt mellommenneskelige behov for sosial tilknytning» og mener at dette kan representere nye forretningsmuligheter. Som eksempel nevner hun den franske tjenesten «Pass på mine foreldre» hvor man kan betale postmannen for å besøke eldre mennesker, slå av en prat eller hjelpe med praktiske ting (Pettersen, 2018).

Nye teknologier fører med seg nye etiske dilemmaer. Krokan skriver i *Det friksjonsfrie samfunn* at «i det digitale nettsamfunnet kartlegges vår atferd fra ende til annen» (2015, s. 122). «Markedsføring har gått fra å være et håndverk til å bli vitenskap» (Krokan, 2015, s. 119) der alt baseres på data. Krokan refererer til Andrew Leonard sin konklusjon på en analyse av Netflix sin bruk av data (Leonard, 2013):

The companies that figure out how to generate intelligence from that data will know more about us than we know ourselves, and will be able to craft techniques that push us towards where they want us to go, rather than where we would go by ourselves if left to our own devices. I'm guessing this will be good for Netflix's bottom line, but at what point do we go from being happy subscribers, to mindless puppets?

På samme måte som Leonard stiller spørsmål ved Netflix sin bruk av data og hvilke konsekvenser det vil kunne få for forbrukernes atferd, diskuterer Inga Stümke tilsvarende etiske utfordringer i boka *Maskiner som tenker* (Strümke, 2023). Hun snakker om kunstig intelligens og trusselen mot menneskelig autonomi.

Hvis bedrifter følger Pettersens oppfordring i å bruke og lage digitale tjenester som stimulerer mellommenneskelige behov for sosial tilknytning så vil dette kunne forhindre at mennesker mister autonomi og blir «mindless puppets». Dette er noe banker, og bedrifter for øvrig, bør ta inn over seg i et digitaliseringsperspektiv.

Sosial tilknytning handler om relasjoner og Jan Spurkeland sine bøker om relasjonskompetanse og relasjonsledelse har vært til inspirasjon i denne studien. Spurkeland skriver blant annet (2020):

Brukerne og mottakerne av andres tjenester stiller krav til mellommenneskelig balanse og symmetriske relasjoner. Færre diktater og påtvungne løsninger blir resultatet. Vi er alle kompetente fordi vi er informert.

Jo mere vi digitaliserer jo viktigere blir det å ta hensyn til denne mellommenneskelige balansen. Med innføring av et CRM-system i en bedrift får bedriften nye muligheter til å kommunisere med kundene sine. I slike situasjoner hvor en bedrift skal ta i bruk et nytt kunderettet system har man flere dimensjoner av utfordringer, både eksterne og interne.

Fellesnevneren er at det handler om mennesker på begge sider. Det finnes mye litteratur som omhandler endringsledelse og hvordan man skal jobbe med medarbeidere og legge til rette for at det nye systemet blir tatt i bruk. En masteroppgave som har gitt meg inspirasjon både til elementer som er nyttige å ta inn over seg i forhold til innføring av et CRM-system, men også til hvordan jeg kunne etablere en god struktur på min egen studie, er masteroppgaven til Torhild Mælen Storli (2022): *Førstelinjefeleder som en viktig suksessfaktor ved innføring av CRM*. Denne har vært interessant både i forhold til temaet som handler om implementering av CRM system i bank, men også fordi denne oppgaven har en struktur og en analysemetode som jeg opplever er både troverdig og oversiktlig.

Et CRM-system kan hjelpe en bankrådgiver til å skape en bedre relasjon til kundene. Systemet kan automatisere arbeidsprosesser som er repetitive og det kan hjelpe rådgiveren å huske hva som er avtalt samt oppfølging av kundene. På denne måten kan rådgiveren sette søkelys på de oppgavene som et system ikke kan ta over, for eksempel veiledning av kunder. Tordis Lien har skrevet boken *Veiledningens hemmelighet. Læring og relasjoner* (Lien, 2006) hvor hun tar for seg veiledning som fagfelt. Hun undrer seg over at noen ganger lykkes man med veiledning og andre ganger ikke og er spesielt opptatt av hvordan man kan skape et godt forhold mellom den som veiledes og den som blir veiledet. Hun skriver at hun finner lite litteratur som beskriver hva en veileder må kunne, forstå eller gjøre for å bidra til en god relasjon.

Man kan diskutere om en bankrådgiver er en veileder, en rådgiver eller en selger. Dette vil jeg komme tilbake til senere i studien, men det som er sikkert er at det er relasjonene til kundene som er avgjørende for om rådgiverne lykkes i jobben sin eller ikke. To tidligere masterstudenter ved NHH har i 2019 utført en studie med tittelen *Parterapi i norsk banknæring. Hvordan fikse forholdet mellom kunde og bank?* (Jacobsen & Tallaksen, 2019). Denne oppgaven tar for seg relasjonsformål og relasjonsstrategier, og anbefaler å implementere og teste effekten av relasjonsstrategier. Fra denne oppgaven har jeg hentet verdifull innsikt til min forskning på kunde-rådgiver relasjonene.

Relevant for min studie har også vært Nedregård sin kundeundersøkelse i banken som er gjenstand for undersøkelsene i min studie. Undersøkelsen er basert på et anerkjent og internasjonalt system for måling av kunderelasjoner. Den ble gjennomført i februar 2022. 9997 kunder ble kontaktet hvorav 3027 av bankens kunder svarte på en spørreundersøkelse (Nedregård, 2022). Hovedformålet med denne undersøkelsen var å kartlegge kundenes relasjoner til banken på et overordnet nivå. Undersøkelsen var omfattende, og jeg valgte å se kun på den delen som handler om styrken på kunderelasjonene. Relasjonene ble målt i grad av *tilfredshet* og *preferanse*. Disse angir til sammen styrken på kunderelasjonen. Undersøkelsen skilte på om en kunde var *hovedbankkunde* det vil si at kunden hadde majoriteten av sine økonomiske tjenester i denne banken, eller om kunden hadde en *annen hovedbank*. Hovedfunnene i denne undersøkelsen var følgende:

- 1) Hovedfunnet er at det er svært sterke kunderelasjoner til hovedbankkunder, og de med en annen hovedbank er også fornøyde.
- 2) De sterke kunderelasjonene svekkes noe etter ca fem år inn i kundeforholdet.
- 3) Preferansen og styrken på kunderelasjonen er lav blant de unge kundene (under 35 år) og de med en annen hovedbank.

«Kunderelasjoner er ikke bare noe som skapes, men i enda større grad noe som (potensielt) tapes» og det handler derfor i stor grad om vedlikehold av de gode

relasjonene man har til nye kunder etter hvert som kundeforholdene modnes, heter det i kundeundersøkelsen (Nedregård, 2022).

Den siste oppgaven som har inspirert meg er en tidligere kollegas oppgave som handler om ansattes motivasjon for å ta i bruk nye systemer (Jakobsen, 2015). Jakobsen konkluderer med at det både er stor endringsvilje og evne i organisasjonen og dette danner et godt utgangspunkt både når det handler om å introdusere et nytt CRM system og når det kommer til å foreslå endringer som omhandler relasjoner mellom rådgivere og kunder i et digitaliseringsperspektiv.



## 2 Teoretisk forankring

Teorien i dette kapittelet er valgt ut for å kunne analyse og drøfte problemstillingen sett i lys av funnene som er gjort gjennom datainnsamlingen. For at rådgiverne i banken skal kunne veilede kunder må en relasjon mellom kunde og rådgiver være etablert. Hvis denne relasjonen er bygd på tillit og trygghet så danner det et godt grunnlag for en dialog der kunden kan formidle sitt behov og rådgiver kan veilede i forhold til personlig økonomi og digitale løsninger. Dette kan illustreres som en prosess (figur 1) som ofte gjentas flere ganger i løpet av et kundeforhold.



**Figur 1: Egendefinert modell som viser sammenhengen i valgt teori**

Aktuell litteratur for denne studien tar primært for seg relasjoner mellom mennesker og tilstøtende tema slik som blant annet, dialog, tillit, kommunikasjon, veiledning og etikken i det hele, spesielt med tanke på digitalisering og nye teknologiske muligheter.

Litteraturen som er benyttet i studien er i stor grad litteratur benyttet i tidligere kurs ved NTNU i forbindelse med denne mastergraden. I tillegg har jeg benyttet NTNU Oria, Google Scholar, ordinære Google søk samt fått gode tips fra veileder for å finne relevant teori. En intern kundeundersøkelse i bedriften samt noen relevante tidsskriftsdokumenter er også benyttet.

### 2.1 Møtet

«Det viktigste er ikke å nå ut til folk, men å nå inn til folk» skriver Per Larsen i *Lørdagsdikt* (Larsen, 2013).

Måten vi blir møtt på av andre mennesker kan være avgjørende for relasjonen og dens varighet. Gode og tillitsskapende møter mellom mennesker er viktig for bankenes eksistens. Hvis kunden sitter igjen med en følelse av å bli hørt, forstått og samtidig får hjelp til å løse problemet sitt, så kan vi være ganske trygge på at vi har en fornøyd kunde.

Viktigheten av det første møtet, om det er digitalt eller muntlig bør ikke undervurderes men heller jobbes med for at det skal bli et så godt første møte for den enkelte kunde, som overhode mulig.

### 2.1.1 Møter mellom mennesker

Møter mellom kunder og rådgivere i banken kan være fysiske, muntlige eller digitale. Uavhengig av form så er det like viktig at møtet oppleves bra for alle parter. Bevissthet rundt hvordan møter fungerer kan bidra til dette.

Møter handler om saker mens den menneskelige tilstedeværelsen handler om stemninger (Firing & Dehlin, 2020, s. 96). Stemningen er alltid der og påvirker møtene i den ene eller den andre retningen. Kunsten er å finne balansen mellom saker og stemninger.

Firing og Dehlin har gjennom sin studie om møter (2020) funnet ut at møter kan ses på som en tredelt prosess: 1) å møte den andre, 2) å møte seg selv og 3) å være den andre for den andre. Alle møter starter med å møte den andre. Dette kan skje på forskjellige måter. Oppmerksomhet og anerkjennelse er to nøkkelord. «Skal man hjelpe en annen, må man først finne ut hvor han er, og møte ham der» (Kirkegaard, 1859). I anerkjennelse ligger det å lytte til eller se den andre. Denne første delen av et møte handler i liten grad om å utveksle informasjon, men heller om å etablere en gjensidig relasjon. Steg nummer to i prosessen omtales som å møte seg selv. Her handler det om å prosessere opplevelser og om å erkjenne at møter mellom mennesker kan gjøre oss sårbare. Det siste steget i prosessen handler om å være den andre for den andre. Dette handler om ydmykhet og å være imøtekommende, samt å heller være rasjonell enn følelsesstyrt i møter. Relasjonen blir bindeleddet mellom individene og mellom stemning og sak, og situasjonen oppleves som profesjonell (Firing & Dehlin, 2020). Får man kontroll på denne prosessen vil man kunne «nå inn til folk» og ikke bare «ut til folk» som Larsen skriver (Larsen, 2013). Får man ikke kontroll på prosessen har man egentlig ikke møtt hverandre, som Sidorkin skriver: «If I meet you, and from there nothing in me changes, this means we have not really met» (Sidorkin, 1999).

I fysiske og muntlige møter er det enklere å få kontroll på prosessen og på balansen mellom saker og stemninger, enn i digitale møter. Så hva med digitale møter hvor en kunde møter en av bankens prosesser i digitale flater for eksempel i en mobil- eller nettbank? Der er det ikke like enkelt å skape et godt møte, men jo mere kunnskap man har om kunden jo bedre kan man skreddersy den digitale prosessen for at den enkelte kunde skal bli møtt på en tillitsskapende måte.

### 2.1.2 Dialog

Ordet *dialog* kommer fra det greske ordet *dialogos* som er satt sammen av *dia* som betyr «gjennom» og *logos* som betyr «ord» eller «mening» (Spurkeland, 2017, s. 88).

Spurkeland mener at relasjoner bygges gjennom dialog og med dialog menes «den likeverdige og balanserte samtalen» (2017, s. 88). Likeverd er et nøkkelord og som deltaker i en dialog er det viktig at man hele tiden etterstreber å se seg selv på linje med den andre. Spurkeland sier at «en god dialog kan måles i graden av opplevd balanse og likeverd» (2017, s. 68). Han sier videre at har en av partene mer makt enn den andre så bør denne dempe sin makt og dele den.

I en samtale mellom to personer foregår det tre dialoger, hevder Spurkeland (2017, s. 83). Det er en dialog mellom individene, og hver av individene har en indre dialog med seg selv. Hvis det er samsvar mellom ordene vi sier og de indre tankene vi har, så sier man at det er *kongruens* i dialogen (Satir, 1985).

Ordene i dialogen er det håndfaste og konkrete, mens det hevdes at kroppsspråket står for hele 80-90% av kommunikasjonsuttrykket (Spurkeland, 2017, s. 85). Det ikke-

verbale språket forteller altså mer enn det verbale språket. I situasjoner der man ikke ser den andre parten i dialogen, vil stemmen kunne avsløre mye mer enn de samme ordene i skriftlig dialog. Kanskje har du opplevd at stemmen til den du snakker med avslører at noe er unormalt, og når du konfronterer vedkommende så stemmer dette. I disse situasjonene oppdager du *lav kongruens* mellom ordene og følelsesuttrykket i stemmen til den du kommuniserer med (Spurkeland, 2017, s. 84).

Det er vanskelig å lytte til andre med et åpent sinn. Å delta i en dialog krever nettopp dette, hevder Spurkeland (2017, s. 91). Samtidig mener han at det er viktig at en fokuserer på å skyve bort egne fordommer og ferdigtenkte tanker, ikke tenke motargument/motstand, ikke vurdere eller sensurere, stoppe egne kritiske bemerkninger og la nye tanker flyte fritt samt å lytte på intensjonskanalen. Dette er enklere sagt enn gjort, men med bevissthet og øvelse vil man utvikle sine ferdigheter på dette området.

Spurkeland hevder videre at «din evne til å la være å sensurere gir følelsen av aksept» (2017, s. 92) og for å utvikle sine kommunikasjonsferdigheter i dialog med mennesker bør man øve på følgende sju ferdigheter (2017, ss. 61-62):

1. Lytt aktivt – søke etter mening og prøve å forstå andre.
2. Still åpne spørsmål – start gjerne med hva, hvem eller hvorfor da disse ordene gir den andre en invitasjon til å fortelle og forklare.
3. Vis anerkjennende adferd – oppmuntre til å utdype eller å forklare mere.
4. Bygg på andres tanker og ideer – det er anerkjennende å si at andres tanker gir deg inspirasjon.
5. Involver alle – ha fokus på prosessen i dialogen og dra alle med.
6. Avklar standpunkter – avklar hva andre mener når en ikke er sikker.
7. Argumenter konstruktivt – ved å si noe om resonnetet for dine utsagn kan andre bedre forstå dine argumenter.

*Dialogkode* er teoriens benevnelse for det vi i dagligtalen kaller *kjemi*. Dette er to menneskers optimale måte å snakke sammen på sier Spurkeland (2017, ss. 104-105). Her trives begge parter i dialogen og de har et gjensidig ønske om å fortsette samtalen. Hvis derimot dialogkoden ikke er funnet vil partene raskt bli slitne og ønsker å avslutte samtalen. Alle bør strebe etter å finne dialogkoden i hver enkelt samtale. Det finnes mange parameter man kan endre på for å finne koden. Det enkleste er å justere taletempo, talestyrke og vokabular (Spurkeland, 2017, s. 105).

Den tradisjonelle forståelsen av en dialog er tredelt. Den ene parten har et budskap han skal overføre til en annen. Budskapet kodes av sender, sendes gjennom en kanal og avkodes av mottaker. Firing og Dehlin mener at denne lineære modellen er for enkel (Firing & Dehlin, 2020, s. 95) og at man heller burde se på dialog som en samskapende kreativ prosess hvor møter blir en generativ og interaktiv bevegelse mellom mennesker. Identiteten til hver og en av oss skapes i slike møter mellom mennesker, og dermed former ikke dialogen bare samspillet mellom menneskene, men også individuelle tanker og følelser (Firing & Dehlin, 2020).

### 2.1.3 Debriefing

Ofte er det nyttig å se seg tilbake for å lære og for å sette seg i stand til å gjøre ting annerledes i fremtiden. Dette gjelder også i bankbransjen. I arbeidet med mennesker kan det være samtaler eller situasjoner som er viktige for rådgiverne å reflektere over i etterkant. Faglig sett vil man kunne bli flinkere i utøvelsen av arbeidet sitt ved å dele erfaringer og løsninger med hverandre. Man hører ofte at en bedrift leter etter *best*

*practice*, den beste måten å utføre en oppgave på. Gjennom debrief kan man identifisere best practice.

*Debrief* er et begrep som ofte blir brukt for å snakke igjennom en situasjon eller hendelsesforløp etter at den har funnet sted. Ofte benyttes dette etter krisesituasjoner hvor det er viktig å definere hva som gikk bra og hva som gikk dårlig, for å unngå å havne i tilsvarende situasjoner i fremtiden (Ekman, 2004).

I boken *Ledelse Innenfra* (Dons, Nilsen, & Skrøvset, 2020) gjengir Firing og Skrøvset (2020, s. 222) en definisjon på debriefing: «en samtaleprosess som foregår etter en hendelse der hovedelementene i hendelsen går gjennom og vurderes av deltakerne, slik at de kan lære av dem» (Zigmont, Kappus, & Sudikoff, 2011).

Det er behov for debriefing i de fleste organisasjoner, selv om det ikke handler om liv eller død. Hverdagsdebriefing kan sågar skape samhørighet på arbeidsplassen (Ekman, 2004).

I noen bransjer er debrief en del av arbeidsmetoden, men da under andre benevnelser. I programvareutvikling hvor man jobber i det man gjerne kaller *sprinter*, som er en tidsbegrenset periode, og etter en gitt metodikk for eksempel *Scrum*, så har man det man kaller *retrospektive møter* etter endt sprint. Dette er også en form for debrief der teamet har fokus på mennesker, relasjoner, prosesser og verktøy og reflekterer over hvordan arbeidet i sprinten gikk. De definerer hva som gikk bra og hva som kan forbedres i neste sprint (Schwaber & Sutherland, 2016, s. 13)

Debriefing har en *individuell dimensjon* som handler om å få fram og bearbeide følelsene som oppstår, samt en *ytre virkning* som kan være uheldig hvis man snakker om hendelsene på arenaer hvor det ikke er hensiktsmessig. Det er også organisatoriske konsekvenser av debriefing, hvor organisasjoner er nødt til å lære av sin med- og motgang for å forbedre seg (Ekman, 2004).

Debriefing handler om å dele opplevelser – positive og negative. Å dele historier om når man lykkes gir kunnskap og bidrar til utvikling både hos en selv og i grupper. På samme måte bidrar det å fortelle om når man mislykkes til læring (Firing & Skrøvset, 2020, s. 234). Målet med debriefing kan beskrives slik:

Målet med debriefing kan være å forebygge akkumulativt stress gjennom økt forståelse av hendelse, men også tanker, emosjoner og kroppslige prosesser. Debriefing kan være forskjellen på stress og sykdom på den ene siden og mestring og personlig vekst på den andre. (Firing & Skrøvset, 2020, s. 235)

#### 2.1.4 Det er umulig å ikke kommunisere

I 1967 kom boken *Pragmatics of Human communication* (Watzlawick, Bavelas, & Jackson, 1967). Over femti år senere benyttes fremdeles disse klassiske teoriene når man diskuterer temaet kommunikasjon. Watzlawick og kolleger etablerte fem aksiomer eller grunnsetninger som beskriver noen karaktertrekk ved mellommenneskelig kommunikasjon:

- i) det er ikke mulig å ikke kommunisere
- ii) alle kommunikasjonsbudskap består av et innholds- og et relasjonselement
- iii) kommunikasjonssekvenser organiseres gjennom punktuering
- iv) kommunikasjon er enten analog eller digital
- v) enhver interaksjon er enten symmetrisk eller komplementær

*One cannot communicate* er et sitat som er ofte brukt. Dette er det første aksiomet som peker på at kommunikasjon er iboende i mennesker og at det er umulig å ikke kommunisere. Det andre aksiomet sier at all kommunikasjon har to deler. Et innholdsaspekt som formidler informasjon det vil si budskap, og ett relasjonsaspekt som refererer til hvilken type budskap det er ment å være. Det tredje aksiomet handler om tegnsetting og pauser, hvordan budskapet formidles både skriftlig (bruk av komma, spørsmålstegn, utropstegn og lignende) og muntlig (tonefall, pauser og så videre). Det fjerde aksiomet peker på at kommunikasjon mellom mennesker kan skje enten muntlig eller digitalt. Det femte og siste aksiomet hevder at enhver interaksjon kan være enten *symmetrisk* eller *komplementær*. Om den blir kategorisert som det ene eller andre avhenger av om kommunikasjonsatferden er basert på likheter eller ulikheter. Hvis en person speiler atferden til den den kommuniserer med slik at partene opptrer likt, betegnes relasjonen som symmetrisk. I motsatt fall betegnes relasjonen som komplementær (Isebakke, 2007).

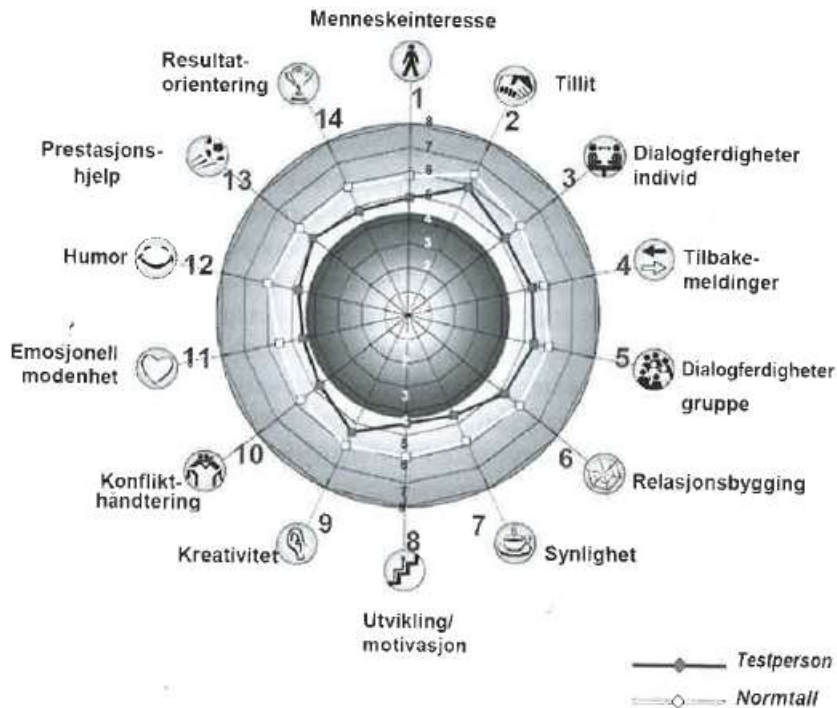
## 2.2 Relasjonsetablering

Etablering av relasjoner skjer ikke med mindre begge parter ønsker en relasjon. I et kunde-rådgiver-forhold har en av partene tatt initiativ til å møte den andre. Flere faktorer er viktige for at relasjonen skal oppleves som god av begge parter og bli langvarig. I dette kapittelet vil jeg presentere relevant teori i forhold til relasjonsetablering mellom bankrådgiver og kunde.

### 2.2.1 Relasjonskompetanse

Uttrykket relasjonskompetanse dekker ferdigheter, evner og holdninger som et menneske trenger for å etablere, utvikle, vedlikeholde og reparere kontakten med andre mennesker (Spurkeland, 2017). «Relasjonsbygging er kanskje vår tids viktigste kompetanse» skriver Spurkeland og peker da på antall jobber, bosteder og andre relasjoner vi skal etablere i løpet av et liv (2020).

Spurkeland mener at relasjonskompetanse kan deles inn i 14 dimensjoner: Menneskeinteresse, tillit, dialogferdigheter-individ, tilbakemeldinger, dialogferdigheter-gruppe, relasjonsbygging, synlighet, utvikling/motivasjon, kreativitet, konflikthåndtering, emosjonell modenhet, humor, prestasjonshjelp og resultatorientering. *Radarbildet* er en fremstilling av hvordan disse dimensjonene kan måles (Spurkeland, 2020).



**Figur 2: Radarbildet – et måleinstrument for relasjonskompetanse (Spurkeland, 2020)**

Evnene og bevisstheten rundt egen kontaktadferd er basis i relasjonskompetanse. Vi snakker her ofte om det relasjonelle initiativ, som belyser menneskets evne til å åpne eller starte en relasjon (Spurkeland, 2017).

En sentral del av relasjonskompetansen er evnen til å bygge tillit (Spurkeland, 2020). Dette er dimensjon nummer to i radarhjulet og neste kapittel vil greie ut om temaet.

### 2.2.2 Tillit

I boken *Sapiens. En kort historie om menneskeheten* forteller forfatteren (Harari, 2016) historien om hvordan vi mennesker ble til «mennesker», med de kjennetegn vi har i dag. Han beskriver den kognitive revolusjonen der individene utviklet evnen til å forestille seg ting, fortelle historier og til å la forhold som ikke kunne observeres bidra til beslutninger. Harari mener at det var denne utviklingen hvor individene utviklet evnen til å samarbeide og ha tillit til hverandre som var det som gjorde at Homo sapiens utkonkurrerte neandertalerne. Krokan påpeker at det er nettopp tilliten til hverandre og de felles erfaringene og opplevelsene som også danner grunnlaget for moderne samfunn (Krokan, 2022).

*Tillit* er en emosjonell tilstand og «Tillit er bærebjelken i alle relasjoner» skriver Spurkeland i boka *Relasjonskompetanse* (2020, s. 37). Han beskriver tillit som en følelse som utvikles gjennom mellommenneskelige erfaringer og tillitsfremmende handlinger. Opplevelsen av tillit er individuell, og det er ikke alltid et gjensidig forhold. Man kan si at tilliten i en relasjon ikke er god før begge parter opplever omtrent det samme. Denne tosidigheten og spenningsforholdet mellom partene i situasjonen er interessant å studere (Spurkeland, 2020).

Tillit kan deles opp i fem dimensjoner (Schindler & Thomas, 1993):

- *Integritet* som handler om samsvar mellom handling og tale

- *Kompetanse* som handler om faglig kunnskap og mellommenneskelig kunnskap
- *Konsistens* som handler om forutsigbarhet, enhetlig opptreden og konsekvens
- *Lojalitet* som handler om villighet til å stille opp for en annen person og støtte vedkommende
- *Åpenhet* som handler om ærlig og sannhetstro opptreden

«Tillit er aldri en konstant faktor i et forhold» skriver Spurkeland (2020). Den vil bevege seg med opplevelser i positiv eller negativ forstand.

Morgan og Hunt (1994) definerer tillit i relasjon mellom kunde og rådgiver på følgende måte: «Når en part i relasjonen er fortrolig med den andre partens pålitelighet og integritet». De identifiserte tre variabler som påvirker tilliten kunden opplever til bedriften. Dette var i) kundens følelse av å dele felles verdier med bedriften, ii) kommunikasjonen med bedriften og iii) upålitelig atferd fra bedriftens side.

Arne Krokan skriver i boken *Nettverksøkonomi* at tillit ofte forvaltes best gjennom organisasjoner, såkalt *institusjonell tillit* og at denne typen tillit ofte kan fungere som erstatning for personlig tillit (2013, s. 136). Han skriver videre at:

I samfunnet er bankene kjente forvaltere av institusjonell tillit. Vi stoler mer på at vi får igjen pengene våre ved å låne dem til banken enn ved å låne dem direkte til ukjente privatpersoner. Så er det bankens ansvar å være en tiltrodd tredjepart med ansvar for ressursene den forvalter på våre vegne.

For at tillit skal kunne oppstå fordrer det en opplevd trygghet i relasjonen.

### 2.2.3 Trygghet i relasjoner til banken

I psykologien snakker man om følelsesmessig trygghet som en tilstand mellom to personer med gjensidig trygghet der begge parter er åpne og sårbare og stoler på hverandre (Wikipedia, 2022).

En studie utført av to studenter ved NHH i 2019 undersøkte opplevd trygghet blant bankkunder (Jacobsen & Tallaksen, 2019, ss. 53-54). De fleste av respondentene hadde tillit til banken, de opplevde trygghet og så på bankene som pålitelige virksomheter. Vissheten om at kundene ville få hjelp hvis de hadde behov for dette, var den aller største tillitsdriveren. Videre viste undersøkelsene deres at kunder i banker med fysiske filialer hadde en litt høyere grad av trygghet i forhold til å få hjelp når de trengte det, enn kunder i banker uten filialer. Etter endt studie satt studentene igjen med en opplevelse av at bankforbindelsene og tjenestene var lavinteresse for kundene. De opplevde dermed en skjevhet i relasjonen mellom kunden og banken, der banken ønsker en sterkere relasjon til kunden enn det kunden ønsker til banken. Hovedinntrykket var at kundene ikke egentlig ønsket en relasjon til banken utenom det rent transaksjonsbaserte, og mulighet for å få hjelp når de måtte trenge det (2019, ss. 56-57). Videre skriver de at de fant stor varians i hvordan kundene ønsker å forholde seg til banken, og derfor mener de at tradisjonelle segmenteringsstrategier ikke er tilstrekkelige.

### 2.2.4 Mentalisering

Mentalisering er et psykologisk fagbegrep som handler om evnen til å forstå egen og andres adferd ut ifra mentale tilstander som tanker, følelser og behov. Mentalisering er et relasjonelt fenomen. Når vi er sammen med andre mennesker forsøker vi å forstå deres motiver, ofte uten å være bevisst på at vi gjør dette (Karterud, u.d.).

Mentaliseringsevnen utvikler seg gradvis gjennom barndommen. Den øker i kompleksitet og dybde utover ungdomsårene. Den er viktig for ungdommers oppbygging av personlig identitet. Mentaliseringsevnen stimuleres av trygge og nysgjerrige oppvekstmiljøer og hemmes av miljøer preget av frykt, vold og traumer (Karterud, u.d.).

Institutt for mentalisering (Institutt for mentalisering, u.d.) beskriver begrepet på denne måten:

Mentalisering er en mest ubevisst, intuitiv emosjonell reaksjon som respons på sosiale interaksjoner. Mentalisering gir oss hjelp til å regulere følelser ved å gi dem kontekster, ved å tilskrive intensjoner og mening til menneskelig atferd, å forstå uskrevne regler, og til å forme vår forståelse av oss selv og andre. Det er derfor helt sentralt i kommunikasjon og i relasjoner. Mentalisering kan beskrives som evnen til å se seg selv utenfra, og se andre innenfra.

Mentalisering er et mer omfattende begrep enn empati, som primært handler om innlevelse i andre sin forestillings- og opplevelsesverden. Mentalisering handler også om å forstå seg selv, samt evnen til å sette ord på følelser og fornemmelser (Karterud, u.d.).

### 2.2.5 Mennesker på moten

Sparebank 1 SR-Bank har analysert sine kundeundersøkelser over lengre tid og i FinansWatch 30.november 2022 kunne vi lese at deres mest fornøyde kunder har en ting felles – de har en fast kontaktperson eller de har snakket med en rådgiver enten fysisk eller digitalt (Kolden, 2023). Øystein Bortne sier at «kunderelasjoner i bank handler fortsatt i stor grad om forholdet og opplevelser mellom mennesker, men det digitale spiller en større rolle enn tidligere». Videre sier han at «over tid ser vi en økende digitalisering som isolert sett har en negativ effekt på kunderelasjonene. Samtidig vokser betydningen av den godt likte digitalbanken for kunderelasjonene, og en økende andel definerer seg primært som digitale». SR-bank konkluderer i denne artikkelen med at «den menneskelige kontakten rådgiverne har med kundene fortsatt er den viktigste driveren for kundetilfredshet og sterke kunderelasjoner. Men de tror at banken har mye å gå på i forhold til nye kontaktflater». Ella Skjørestad utfordrer premisset om at man enten satser på mennesker eller på algoritmer. Hun mener at vi må ha to tanker i hodet samtidig «nettopp for at mennesker skal ha tid til å snakke skikkelig sammen må vi automatisere enkle prosesser og oppgaver». Hun påpeker at mennesker aldri vil gå av moten og at mennesker elsker å snakke med andre mennesker og dette er grunntanken i SR-bank sin forretningsmodell.

Den 7.juni 2023 kom nyheten om at Danske Bank gir opp norske privatkunder og selger unna privatkundeporteføljen sin. I Adresseavisa/MN24 samme dag kunne vi lese et intervju med økonomiprofessor Are Oust som er privatkunde i Danske Bank (Hansen, 2023). På spørsmål om hvorfor han valgte å ta opp boliglån i Danske Bank svarer han «jeg hadde aldri hatt lån og stort sett ikke betalt noen gebyrer. Så da orket jeg ikke å bytte. Jeg tenkte det var greit å kunne gå i banken og si jeg hadde vært kunde i 15 år. Jeg tok vare på den relasjonen». På spørsmål om det lønner seg å være på hils med damen i bankfilialen så svarer han «Helt klart. Forskjellsbehandling er *all over the place*. Internettbanker er mer objektive. Kunder setter også pris på å ha en bankfilial». Han forteller også at han kommer til å se seg om etter en ny bankforbindelse nå når Danske Bank selger privatkundeporteføljen sin.

Både SR-bank og Danske Bank kunden, poengterer viktigheten av den mellom-menneskelige relasjonen i et bankforhold. Kunden *orket* ikke å bytte bank og SR-bank har skjønnet at *mennesker er på moten*.



## 2.3 Rådgivning

Googler vi *bankrådgiver* for å forsøke å finne en god definisjon får vi treff på en dansk nettside som hevder at «En bankrådgiver er en bankansatt, der er ansatt til at rådgive bankens kunder omkring deres nuværende og fremtidige økonomi». Videre skriver nettstedet at «Nogle mener, at det i stedet burde hedde en "banksælger" fremfor en bankrådgiver. Fordi at bankrådgiverens arbejde i bund og grund består i at tjene så mange penge til banken som muligt» (Dinero, 2020).

Det kan argumenteres for mange benevnelser på de som vi i banken og i denne studien kaller rådgivere, men en stor del av deres jobb handler om å veilede kunder, så kanskje er finansveileder et bedre ord? I dette kapitlet vil jeg presentere teori rundt veiledning, rådgivning, signaturstyrker og etiske vurderinger som følger med nye teknologiske muligheter.

### 2.3.1 Veiledning og læring

Veiledning og rådgivning er to begreper som kan oppleves overlappende eller tvetydige. Her vil jeg belyse forskjeller og aspekter med veiledning som jeg tenker er viktig i forhold rådgivernes relasjoner til kundene.

Veiledning kan beskrives som «en pedagogisk og relasjonell prosess med oppdagelse, læring, vekst og utvikling som mål, og der den lærende er i fokus» (Tveten, 2002, s. 24).

«Veiledning dreier seg om kommunikasjon. Det grunnleggende og bærende elementet i relasjonen» skriver Tordis Lien (2006, s. 35). Lien skriver videre at mye litteratur poengterer viktigheten av relasjonen mellom den som veileder og den som blir veiledet, men hun finner lite litteratur om hva en veileder må kunne, forstå eller gjøre for å bidra til en god relasjon. «Det som blir beskrevet er viktigheten av «å nullstille seg» eller «være til stede for den andre», skriver hun (2006, s. 8). Videre henviser hun til den anerkjente amerikanske psykologen Carl L. Rogers sin teori om at relasjonen hviler på tre betingelser: empati, ekthet og ubetinget positiv aktelse (Rogers, 1961).

En rådgiver har som oppgave å gi forslag til løsninger på problemer eller behov. Dette er rådgivning, i motsetning til veiledning hvor man stiller spørsmål til den som eier problemet eller behovet på en slik måte at det skaper refleksjon og kan bidra til at den som eier problemet selv finner løsninger (Hårberg, Paulsen, & Nedberg Grønliid, 2020). Hårberg med flere skriver videre at:

I veiledningen er målet at den som blir veiledet, skal lære, endre atferd eller finne løsninger selv. Å få veiledning krever derfor at du selv er aktiv og engasjert. Veiledning fungerer best dersom den er frivillig, og den som har behov for veiledning, selv ser et behov for dette.

Tordis Lien hevder at veiledning handler om møter mellom mennesker og hun sier at en veileder har lært å etablere gode relasjoner til mennesker basert på innlevelse, respekt og ekthet. Videre har veilederen lært å stille åpne spørsmål slik at den som blir veiledet selv evner å reflektere rundt problemstillingen sin og finne løsninger (2006, s. 13).

Veileder skal være forsiktig med å gi råd, men hvis dette gagnar veiledningsforløpet og den som blir veiledet ber om det, kan råd gis. Hvis en veileder skal gi gode råd forutsetter det dog at den som veileder vet noe mer om saken enn den som blir veiledet (Lien, 2006, s. 38).

Firing med flere viser i artikkelen *Masterstudenters opplevelse av møter med veileder: «Det er veiledningen som gjør at en føler at en mestrer»* av Overall og medforfattere (2011), som sier at veiledning ofte gis i en kombinasjon av to dimensjoner: 1) den akademiske dimensjonen hvor det handler om å gi faglige tilbakemeldinger og 2) den personlige dimensjonen hvor det handler om å gi emosjonell støtte (Firing, Klomsten, & Moen, 2013). Videre kommer de med en definisjon som grunnlag for sin studie: «Veiledning er en læringsprosess, både akademisk og personlig, som utspiller seg i møtet mellom student og veileder».

Møter mellom mennesker kan være arenaer for læring. I boken *Ledelse Innenfra* (Dons, Nilsen, & Skrøvset, 2020) har Firing og Dehlin fremhevet en måte å definere læring på: «any relatively permanent change in our thoughts, feelings, or behaviour that results from experience» (Moreno, 2010).

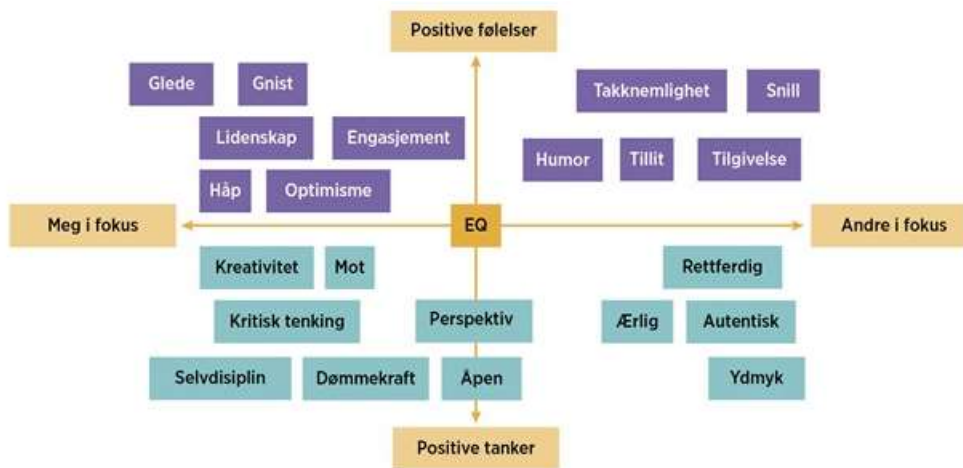
Lien hevder at i de fleste utdanninger er en kombinasjon av veiledning, rådgivning og undervisning verktøyene som lærerne bruker til å formidle kunnskap (Lien, 2006, s. 41).

### 2.3.2 Signaturstyrker

Det vi omtaler som styrkbasert ledelse bygger på positiv psykologi, og positiv psykologi kan defineres som studiet av det som gjør livet verdt å leve og hvordan man kan fremme prosesser der dette oppnås (Karlsen & Berg, 2020). Det handler om å bruke og utvikle personlige styrker for å kunne leve et godt liv. Eksempler på slike styrker er optimisme, håp, mestringstro og kreativitet. Slike styrker kalles gjerne signaturstyrker. Fellesnevneren er et positivt menneskesyn og troen på at mennesker kan utvikle seg til å bli den beste utgaven av seg selv. Signaturstyrker kan også oppfattes som personlige verdier.

Karlsen og Berg (2020) viser til Ramdas og Patrick sin definisjon av styrkbasert ledelse som hevder at «styrkbasert ledelse er å identifisere, bruke og utvikle det lederen er dyktig til, samt hjelpe medarbeidere til å identifisere, bruke og utvikle sine styrker» (Ramdas & Patrick, 2019). I motsetning til utøvelse av ledelse hvor man leter etter svakheter for å analysere og jobbe med disse, så ignorerer ikke styrkbasert ledelse svakheter, men forsøker å gjøre dem mindre relevante og snakke om dem slik at en person vil kunne håndtere sine svakheter på en bedre måte. Forskingen viser at organisasjoner fungerer bedre når ledere og medarbeidere fokuserer på utvikling av sine styrker heller enn fokus på å forbedre svakheter (Karlsen & Berg, 2020).

Christopher Peterson har laget en modell som gir en oversikt over signaturstyrker fordelt i to dimensjoner hvor den ene sier noe om det er en selv eller andre som er i fokus, og den andre dimensjonen handler om tanker og følelser (2006). Denne kan hjelpe ledere og medarbeidere til å identifisere sine signaturstyrker.



**Figur 3: Signaturstyrker (etter Peterson, 2006) (Karlsen & Berg, 2020)**

Karlsen og Berg baserer sin artikkel blant annet på Seligman (2007) sin forskning om sier at signaturstyrker er delvis medfødte, men kan utvikles og forsterkes, og at alle mennesker har tre til fem styrker som de er spesielt gode i. Å identifisere urealiserte signaturstyrker kan være et viktig verktøy for vekst og utvikling, da det å bevisst bruke sine signaturstyrker kan gi mer energi, motivasjon, tro på seg selv og engasjement. Overdreven bruk av en styrke kan dog medføre at den blir til en svakhet (2020).

Sentralt i figur 2 står EQ - emosjonell intelligens. EQ innebærer å fokusere på seg selv og andre samtidig som man fokuserer på tanker, følelser og atferd (Meyer & Salovey, 1997). Hensikten med EQ er å påvirke egne og andres tanker samt egen og andres handlemåte.

Seligman snakker i boka *Ekte lykke* om forskjellen mellom talenter og styrker (2009). Han sier at styrkene er moralske egenskaper, mens talentene er ikke-moralske, og at talentene i stor grad er medfødte mens styrkene kan utvikles. Seligman opererer med tjuetruer styrker, mens Peterson opererer med tjueto. Seligman sier: «bruk dine signaturstyrker hver dag på de viktigste områdene i livet ditt, og du vil oppnå tilfredsstillende og ekte lykke i rikt monn».

I boken *Ekte Lykke* (2009) sier Seligman videre at ved å være bevisst på og å fokusere på signaturstyrkene sine i arbeidet, vil man kunne omforme arbeidet til å oppleves mer tilfredsstillende. Klarer man å gjøre om jobben til å bli et kall? Altså at man tjener et større gode og er lidenskapelig engasjert? I så fall må arbeideren involvere sine signaturstyrker og dermed vil man oppleve større grad av tilfredshet i arbeidet.

### 2.3.3 Etikk og teknologi

Krokan skriver i *Homo Appiens* at det er etikken som gir retningslinjer for hva som oppleves som rett eller galt, og som angir sanksjoner når normer og regler brytes (Krokan, 2022). Videre beskriver han etikk slik:

Etikk er historier om verdier, holdninger og valg som skaper forutsetninger for sosialt liv, for at vi sammen kan løfte mer enn hver enkelt kan gjøre alene, og for at vi sammen kan utvikle samfunnet på stadig mer sofistikerte måter.

Den teknologiske utviklingen fører til at vi blir stilt ovenfor nye etiske utfordringer. Nye teknologier brukes på nye områder og disse medfører sosiale endringer og nye store etiske og politiske dilemmaer. Den samme teknologien kan oppleves både som etisk

riktig og uriktig avhengig av konteksten. Krokan trekker frem et eksempel der teknologi blir bruk for systematisk kartlegging av folkegrupper i Kina. Den samme teknologien kan brukes på en dement pasient for å skape trygghet og frihet.

I boken *Maskiner som tenker* skriver forfatteren at «etikk ikke handler om å finne «det rette å gjøre». Etikk handler om å veie ulike interesser opp mot hverandre» (Strümke, 2023).

De nye teknologiske mulighetene kan også bli misbrukt. Filmen *The Great Hack, Cambridge Analytica-skandalen* (Netflix, Amer, & Noujaim, 2019) viser hvordan en drøm om en *connected world* har fått en effekt som man ikke forutså. I det Amerikanske presidentvalget i USA i 2016 benyttet Republikanerne et markedsføringsfirma, Camebridge Analytica, som hadde samlet inn mange tusen datapunkt på alle innbyggerne i USA, gjennom tilgang til store datasett fra blant annet Facebook. De brukte disse dataene til å identifisere *de overtalbare (the persuavable)* i vippestater og bombarderte disse menneskene med informasjon som gjorde at de stemte på Trump. På denne måten lekte de med psykologien til vanlige mennesker i en demokratisk prosess for å få det resultatet de ønsket. Årsaken til at dette kunne skje mente kritikerne var at «we were so in love with the connectivity that we didn't bother to read the terms» (Netflix, Amer, & Noujaim, 2019).

Inga Strümke snakker i boka *Maskiner som tenker* om trusselen mot menneskelig autonomi (2023, ss. 251-256). Hun forklarer forskjellen på frihet og autonomi. Frihet handler om muligheten til å utføre handlinger, mens autonomi kommer før frihet og handler om muligheten til å kunne ønske å utføre en handling. Autonomi dreier seg altså om vilje mens frihet dreier seg om handling. Teknologi kan bidra til at mennesker får økt autonomi, gjennom for eksempel assisterende teknologier som rullestoler og høreapparat. Avansert teknologi vil kunne påvirke autonomien vår i både positiv og negativ forstand. Bruk av atferdsdata gir oss behagelige opplevelser og tilpassede anbefalinger. Strümke sier at (2023, s. 253):

Dette fungerer stort sett fint, men balansen mellom tilpasning og manipulering er hårfin: Hvis atferden vår påvirkes av den skreddersydde opplevelse, eller meningene våre forsterkes til det ukritiske av persontilpasset innhold, fører dette til umiddelbart tap av autonomi, eller såkalt heteronomi.

Anbefalingssystemer kan være av en slik art at vi mister kontrollen over egne ønsker og de tar over handlingene våre. Motivasjonen bak trenger ikke være ondsinnet, men mengdene data og persontilpasningene kan være på en slik måte at det ikke er mulig å ikke bli påvirket. Dette betyr at et system som kontrollerer våre data og bruker disse til å styre oppmerksomheten vår, påvirker vår atferd og reduserer vår autonomi (Strümke, 2023). Som en konsekvens av dette har folk flest begynt å reagere negativt til datainnsamling (Strümke, 2023, s. 245).

EU holder for øyeblikket på å utvikle reguleringer for kunstig intelligens, *The Artificial Intelligence Act (AI-act)*. Dette er en regulering med en risikobasert tilnærming som vil stille krav til ulike AI- systemer avhengig av risikoen. Under det alvorligste nivået faller systemer som påvirker menneskers atferd på en uheldig måte. Ett eksempel på et system som vil falle under denne kategorien er et sosialt medium som mange av oss bruker, Instagram. Anbefalingssystemene deres identifiserer brukere som er lett påvirkelige av blant annet emneknagger som fremmer anoreksi (Strümke, 2023). Hvis AI-act som foreslått blir vedtatt, vil ikke Instagram kunne operere på den måten de gjør i dag.

## 3 Metode og forskningsdesign

### 3.1 Presentasjon av kontekst

Bedriften som er gjenstand for denne studien er en liten norsk, digital bank. Banken har ikke kontorer hvor kundene fysisk kan møte rådgiverne. Dialog mellom rådgiver og kunde foregår utelukkende digitalt eller over telefon. Banken omtaler seg selv som en relasjonell bank, selv om det ikke legges til rette for fysiske kundemøter.

Nye relasjoner mellom rådgivere og kunder oppstår hver dag. Rådgiverne bruker sin erfaring og kompetanse til å veilede og gi råd til kundene. Rådgiverne er mer eller mindre bevisst sine signaturstyrker og bruker disse i dialogen med kundene.

Høsten 2021 tok banken i bruk et nytt CRM system. Dette er et system som gir banken nye muligheter i forhold til kundekommunikasjon og som dermed kan bidra til å håndtere kunderelasjoner på en ny og mer effektiv måte.

Mitt formål med denne studien er å forske på relasjoner mellom rådgivere og kunder i banken, med den hensikt å utvikle kunnskap i forhold til utøvelse av etisk god kommunikasjon mellom rådgiver og kunde. Gjennom innsamlet og kodet empiri ønsker jeg å utvikle forståelse for møtet mellom kunde og rådgiver og kunnskap om etisk god kommunikasjon mellom partene. Slik kunnskap er viktig for å forhindre reduksjon i institusjonell tillit og for å kunne optimalisere samspillet mellom menneske og maskin i et digitaliseringsperspektiv. Videre ønsker jeg å belyse hvordan man kan utøve digital kundekommunikasjon og kundeførelse i et etisk perspektiv. Jeg har valgt en kvalitativ tilnærming og i hovedsak en induktiv metode hvor jeg har latt empirien snakke. Dog har jeg noen grad av forforståelse som gjorde at jeg vekslet mellom en induktiv og en deduktiv metode, og det kan derfor argumenteres for at tilnærmingen var abduktiv.

### 3.2 Forskerens forforståelse og egen rolle

Bedriften som er gjenstand for min forskning, er også min arbeidsgiver. Jeg er ansatt som forretningsutvikler og har jobbet i banken i fire år. Jeg er bevisst på at dette vil kunne påvirke min forskning både i den forstand at jeg allerede besitter relevant kunnskap på aktuelle temaer og at informantene kan bli påvirket av den rollen jeg normalt sett har i bedriften. Jeg forsøker å ta hensyn til dette i alle situasjoner.

I intervju situasjoner har jeg tre dimensjoner i tankene: rådgivernes relasjoner til kundene, kundenes kompetanse og kundenes teknologiske forståelse. Jeg har noen grad av forforståelse på alle de tre områdene.

Når det gjelder relasjoner mellom kunder og rådgivere har jeg gjennom dette masterstudiet og i tidligere jobbsituasjoner blitt introdusert for modeller for atferdsanalyse. Jeg er positiv til slike verktøy i arbeidet med selvinnsikt og leder- og medarbeiderutvikling. Min tanke er at banken kan dra nytte av tilsvarende tankesett også i relasjonene til kundene. Videre tror jeg at bankens rådgivere ubevisst kategoriserer kundene og forsøker å møte dem på den måten de tror at kundene foretrekker. Noen er flinkere enn andre. Jeg er nysgjerrig på hva disse rådgiverne gjør?

Hvordan de snakker og hvordan de identifiserer hva kundene trenger? Dette er elementer jeg vil utforske.

Når det gjelder teknologi er jeg i skrivende stund prosjektleder for innføringen av det nye CRM systemet i banken. I dette prosjektet jobber vi blant annet med optimalisering av arbeidsprosesser og håndtering av kundedialog, og vi leter aktivt etter forbedringsmuligheter. Dette kan påvirke meg som forsker da selve forskningen skal være viktigere enn å lete etter løsningsalternativer i denne studien. Videre tenker jeg at banken har et stort potensial i å utnytte det nye CRM systemet i forhold til kunderelasjonen og i å se på hvordan man kan optimalisere samspillet mellom rådgivere og system (menneske – maskin).

I forhold til kompetanse innen bankfaget og hva angår personlig økonomi har jeg mindre grad av for forståelse enn på de to andre nevnte områdene. Ser man bort i fra at jeg som privatperson også har en bankforbindelse og benytter banktjenester, så har jeg ingen formell kompetanse ala den som informantene mine i denne oppgaven besitter.

En av mine arbeidsoppgaver som forretningsutvikler i banken er å utfordre det eksisterende. Jeg er bevisst at intervjuobjektene kan tro at jeg også i denne situasjonen skal utfordre og derfor er det viktig å forklare at jeg i intervjusituasjonen er student på leting etter innsikt og at jeg ikke har til hensikt å hverken utfordre eller komme med nye løsninger. I denne situasjonen er jeg kun ute etter å få innsikt i hvordan ting fungerer i deres daglige arbeid med bankens kunder.

Som forsker er jeg opptatt av å forvalte informasjonen informantene mine deler med meg på en etisk god måte. Personvern og anonymisering har høyt fokus og jeg skal avdekke svært alvorlige forhold hvis det skal bli behov for å utfordre disse. I så fall har banken varslingsprosesser som vil bli benyttet. Jeg har dog ingen forventning om å avdekke forhold av en slik graverende art.

### 3.3 Forskningsdesign

Hensikten med denne studien er å utvikle kunnskap i forhold til utøvelse av etisk god kommunikasjon mellom rådgiver og kunde i banken. Jeg har en forventning om å få innsikt som kan bidra til å optimalisere samspillet mellom mennesker (rådgivere og kunder) og maskin (CRM system). Oppgavens problemstilling er følgende:

*Fra bankrådgivernes perspektiv: hvordan oppstår gode relasjoner i møter med kunder?*

Bakgrunnen for studien er tanken om at alle mennesker er forskjellige, både når det gjelder personlighet, atferd, kompetanse og kunnskapsnivå, livssituasjon og behov. Banken som tjenesteyter bør bevisst etterstrebe å behandle kundene individuelt basert på kundens preferanser. Min magefølelse sier at rådgiverne behandler kunder individuelt mer eller mindre ubevisst, og at det kan være et forbedringspotensial både når det kommer til bevisstgjøring rundt temaet og når det gjelder teknikker og metoder for å etablere gode individuelle kunderelasjoner.

I forhold til valg av metode for å gjennomføre denne studien, ble det for meg viktig å velge en metodisk tilnærming som var fleksibel og som gjorde det mulig å utvikle problemstillingen underveis i studien. Kvalitativ metode tar for seg egenskaper ved fenomenet som skal studeres, er fleksibel og hensiktsmessig å benytte når man skal studere temaer man ikke kjenner særlig godt (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2016, s. 28). Her er det dataene som skal snakke og det gir meg dermed mulighet til å

justere problemstillingen underveis. Videre hevder Johannessen og medforfatterne (2016, s. 93) at i kvalitativ metode er vi «mer opptatt av å forstå eller beskrive hvordan vi mennesker oppfatter verden og hvilke relasjoner som betyr noe for oss». De hevder at «metoden gir en annen innsikt i livet» enn kvantitativ metode. Dette sammenfaller godt med det jeg ønsker å forske på i denne studien.

En kvantitativ tilnærming var dog lenge et alternativ og jeg så for meg å sende ut en spørreundersøkelse til rådgiverne. Gjennom spørreundersøkelser kan det være vanskelig å måle relasjoner, atferd og preferanser, og trolig ville ikke nyanser komme til syne. Frykten for ikke å oppdage *gullet mellom linjene* gjorde at jeg heller ønsket å stille åpent til sinns og justere min problemstilling basert på funnene jeg gjorde gjennom dybdeintervjuer. Et element av kvantitativ empiri som var relevant for studien var en kundeundersøkelse som banken hadde fått utført. Deler av denne er beskrevet i kapittel 1.1 Tidligere forskning.

Innen kvalitativ metode finnes det forskjellige tilnærminger og jeg valgte caseundersøkelser som forskningsdesign. Dette er en prosess som innebærer at jeg definerer en problemstilling, velger teoretisk forankring, analyseenheter og datainnsamlingsteknikk (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2016, s. 203).

Min studie omhandler kunderelasjoner hos min arbeidsgiver, og jeg samlet informasjon gjennom intervju med rådgivere fra flere forskjellige avdelinger. Innpasset i Robert K. Yin (2014) sin todimensjonale modell for casestudier faller denne studien inn under det han definerer som et enkelt casedesign (kunderelasjoner i denne spesifikke banken) med flere analyseenheter (informanter fra flere avdelinger) (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2016, s. 204). Altså er konteksten avgrenset da jeg samlet informasjon om kunderelasjoner i denne spesifikke banken gjennom intervju med rådgivere fra flere avdelinger.

Dette casestudiet har et deskriptivt formål da mitt ønske var å beskrive nåsituasjonen. Studien var i hovedsak induktiv hvor teorier ble laget ut ifra innsamlet empiri gjennom intervjuer. Dog hadde teori relatert til relasjoner mellom mennesker skapt noen forventninger hos meg samtidig som jeg hadde en forforståelse av modellen for dialog med kunder (figur 1 side 14). Det kan derfor argumenteres for at jeg har vekslet mellom en induktiv og en deduktiv tilnærming, noe som Johannessen og medforfattere kaller abduksjon (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2021).

Valget av caseundersøkelse som forskningsdesign mener jeg var riktig da jeg ønsket å forstå fenomenet rådgiver - kunde - relasjon gjennom analyse av flere case. Jeg hadde ikke til hensikt å komme opp med nye teorier, fortolke innhold eller skissere nye løsninger.

### 3.4 Metode for datainnsamling

Kvalitative intervjuer er en fleksibel metode som «gjør det mulig å få fylldige og detaljerte beskrivelser av det vi studerer» hevder Johannessen mfl. (2016, s. 143). Datainnsamlingen i denne studien foregikk derfor gjennom intervjuer med enkeltpersoner i egen organisasjon.

Studien ble godkjent av Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) (vedlegg 1) og av bankens interne personvernombud før datainnsamlingen kunne starte. Jeg tok også stilling til utvalgsstørrelse, utvalgsstrategi og rekruttering av informanter før datainnsamlingen startet.

### 3.4.1 Valg av informanter

Studien hadde behov for informanter som hadde direkte kundekontakt, som daglig snakket med kunder og som hadde erfaringer relatert til hvordan kunder opptrer og hvordan de formidler sine behov. Kriteriebestemt utvelgelse (Patton, 1990) av informanter ble gjort gjennom forespørsler til avdelingsledere som hadde medarbeidere som satt i kundenære roller. Utvalget ble gjort både ut fra tilgjengelighet og for å få en god spredning i alder, kjønn og ansiennitet. Jeg fikk seks informanter fra tre forskjellige avdelinger.

Det er verdt å nevne at av de seks informantene som stilte til intervju så kjenner jeg en av dem relativt godt, mens de andre fem har jeg ingen personlig relasjon til. Dette påvirket naturlig nok intervjusituasjonen og dette vil jeg komme tilbake til.

### 3.4.2 Intervjuguide

Intervjuguiden benyttes i delvis strukturerte og strukturerte intervju. Dette er ikke et spørreskjema, men en oversikt over temaer og generelle spørsmål som skal gjennomgås. Guiden består av utdypende spørsmål som skal få informanten til å reflektere og å dele sine erfaringer. Guiden består av en innledning, spørsmål og avslutning. Den guiden jeg utarbeidet og benyttet i mine intervjuer finnes som vedlegg 3 til denne oppgaven. Ett av spørsmålene i intervjuene handlet om å be informantene velge ut fem ord som de mener representerer dem som personer. Hensikten her var å forsøke å se om rådgiverne var bevisst sine signaturstyrker (Karlsen & Berg, 2020).

Det var viktig for meg at informantene skulle forstå hva de deltok på og derfor brukte jeg god tid på å forklare hvilket studium jeg tar, hva det innebærer å stille til intervju, personvern, samtykke og ikke minst at jeg i denne situasjonen var student og ikke forretningsutvikler. Samtykkeerklæringen finnes som vedlegg 2.

Informantene ble først forespurt av sin avdelingsleder om de ønsket å delta, og ved positivt svar så inviterte jeg hver av dem til en times en-til-en møte i arbeidstiden. Jeg informerte kort i møteinvitasjonen om at forberedelser ikke var nødvendig og takket for at de ville stille opp til intervju. Jeg fant et innbydende møte/kollokvierom med et rundt bord og hyggelig atmosfære hvor vi gjennomførte intervjuene. Hvert intervju tok 30-45 minutter.

### 3.4.3 Gjennomføring av intervju

Kvalitative intervju kan være mer eller mindre strukturerte. Fra minst til mest struktur nevner Johannessen m. fl. (2016) disse: ustrukturert intervju, semistrukturert intervju, strukturert intervju og til sist strukturert intervju med faste svaralternativer. Ustrukturerte eller åpne intervju er uformelle, har spørsmål knyttet til et tema og kan oppleves mer som en samtale. Slike intervju er fleksible, og forskeren kan tilpasse spørsmålene underveis. Et semistrukturert eller delvis strukturert intervju har en intervjuguide som utgangspunkt, men både spørsmål, tema og rekkefølge kan justeres underveis. I den andre enden av skalaen har vi strukturerte intervju som har en helt fast struktur.

Intervjuene jeg gjorde kan kategoriseres som åpne eller delvis strukturerte. Jeg tok utgangspunkt i en intervjuguide, men erfarte at basert på de forskjellige informantenes personlighet så måtte jeg justere grad av struktur underveis. Jeg opplevde også at det var stor variasjon i forhold til hvor meddelsomme informantene var. Noen delte velvillig av sine erfaringer, mens andre hadde litt vanskeligere for å prate fritt. Det ble viktig å



bruke litt ekstra tid både på introduksjonen og å gi støtte underveis for å trygge de informantene som var litt reservert. Dette førte til at intervjuene med de meddelsomme informantene ble åpne, mens intervjuene med de litt mer reservert informantene i større grad ble delvis strukturerte. Intervjuet med den informanten som jeg kjente godt ble åpent.

En konsekvens som jeg ikke forutså da jeg rekrutterte informanter var effekten selve intervjuprosessen hadde på noen av dem. En av informantene sa at «dette burde vi gjøre i avdelingsmøter også» (informant 6) og refererte da til det å beskrive og snakke om kundesamtaler og å dele erfaringer om spesifikke situasjoner. Kristian Firing og Erlend Dehlin refererer i boka *Ledelse Innenfra* (Dons, Nilsen, & Skrøvset, 2020) til Hawthorne-undersøkelsene (Mayo, 1933) hvor forskere som lette etter elementer i et arbeidsmiljø oppdaget at medarbeidere som ble forsket på, ble inspirert av selve forskningsprosessen. Det å bli vist oppmerksomhet og interesse for skapte i seg selv motivasjon, og slik avdekket de betydningen av relasjoner og menneskelige møter. For meg som forsker var det både interessant og hyggelig å forstå at mine spørsmål skapte nye refleksjoner hos informantene. Kanskje var ikke disse intervjuansene bare nyttig for meg i min studie, men også for informantene i deres daglige arbeid.

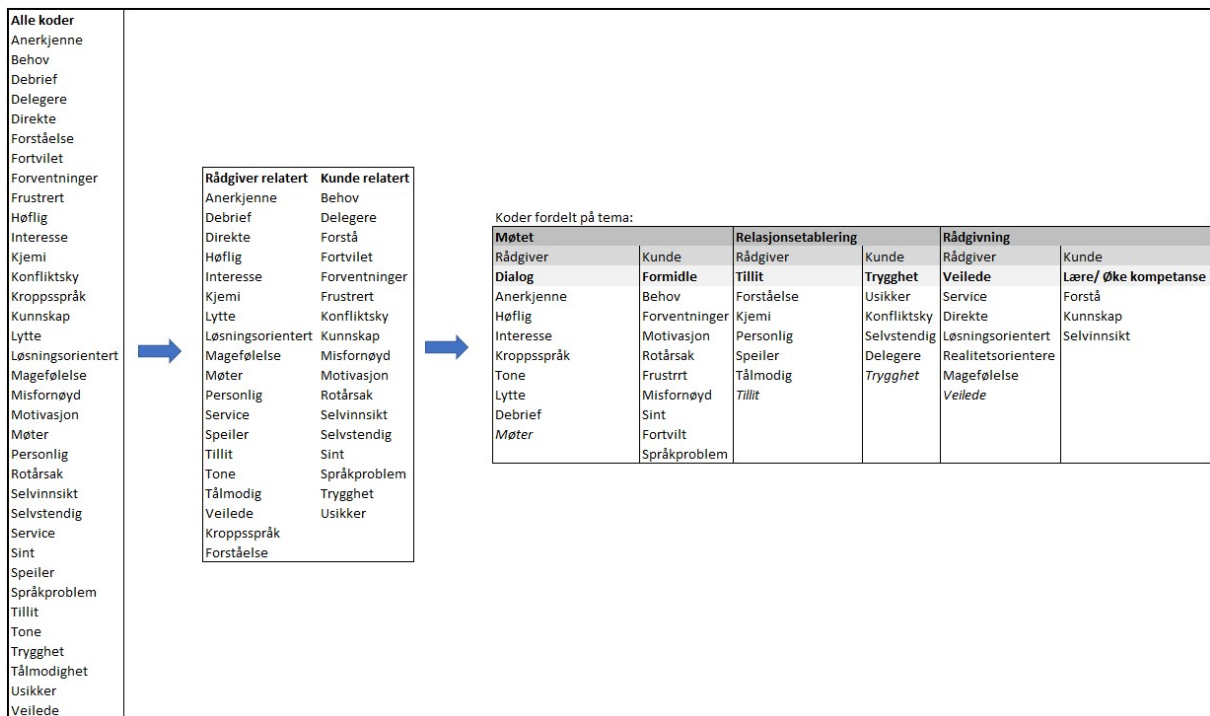
### 3.5 Metode for analyse av data

Datagrunnlaget i denne studien besto av intervju med rådgivere som gav meg et datasett med innsikt i kunderelasjonene. Gjennom intervjuene fikk jeg også en formening om hvilke signaturstyrker rådgiverne vektla.

Jeg gjennomførte og transkriberte seks intervjuer i løpet av januar og februar 2023. Intervjuene ble tatt opp på en digital diktafon tilhørende banken og transkribert manuelt og ordrett i etterkant. Informasjon som ble gitt i intervjuene som kunne bidra til å identifisere informantene, ble anonymisert. Det empiriske materialet fra intervjuene utgjorde til slutt seks individuelle dybdeintervju.

Kvalitative data taler ikke for seg selv, de må tolkes av forskeren (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2016). Jeg valgte å kode datamaterialet selv og ikke bruke et digitalt kodeprogram. Dette gav meg en opplevelse av mer kontroll og mer læring. Det var vanskelig å komme i gang med bearbeidingen av dataene og veileder gav meg gode innspill til hvordan jeg skulle ta tak i jobben.

Dataene ble analysert gjennom koding og kategorisering, og en tabell i Excel ble brukt til å systematisere funnene. Koding betyr at man finner nøkkelord som best beskriver opplevelsene til informantene (Dons, Nilsen, & Skrøvset, 2020, s. 98). Tabellen bestod av kolonnene: informantnummer, ytring, kode og re-kode. Jeg benyttet datastyrt koding som betyr at analysen startet uten koder og at kodene ble utviklet gjennom selve kodeprosessen. Eksempel på kodeord som jeg identifiserte var kjemi, speile, tone, kunnskap, motivasjon, forventninger og møter. Materialet ble så re-kodet og resulterte i følgende kategorier: dialog, formidle, tillit, trygghet, veilede og lære.



**Figur 4: Koding og kategorisering**

Videre analysearbeid handlet om å koble empiri og teori og tre sentrale tema ble etter hvert tydelige. Disse var 1) Møtet, 2) Relasjonsetablering og 3) Rådgivning. For rådgiverne handlet det om å tilrettelegge for god dialog (møtet), skape tillit (relasjonsetablering) og veilede kunder (rådgivning). For kundene så handlet det om å formidle sitt behov (møtet), oppleve trygghet og forståelse (relasjonsetablering) samt å lære eller øke sin kunnskap (læring i praksis) om bankfaget og tilhørende digitale løsninger.

| Hovedtema           | Tittel                                      | Undertema   |
|---------------------|---|---|
| Møtet               | <i>Profesjonell og samtidig medmenneske</i> | Rådgiver<br>Tilrettelegge for god dialog<br>Kunde<br>Formidle behov/budskap |
| Relasjonsetablering | <i>Behov for å bli sett som den de er</i>   | Rådgiver<br>Skape tillit gjennom mentalisering<br>Kunde<br>Oppleve trygghet |
| Rådgivning          | <i>Den store blå E-en</i>                   | Rådgiver<br>Veilede kunder<br>Kunde<br>Øke kompetanse bankfaglig og digital |

**Figur 5: Hovedtema og undertema**

Denne inndelingen gav mening og det ble mulig å kategorisere ytringene under disse temaene. Noen av ytringene kunne fint passe inn i flere kategorier, men da valgte jeg den kategorien hvor ytringen i sin kontekst best hørte hjemme (se tabell 1 s.35). Dette er den metoden som i teorien kalles en tverrsnittbasert eller kategorisk organisering av datamaterialet (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2016, s. 162).

Analysearbeidet i denne studien er også inspirert av Helga Eggebø sin bloggartikkel om tematisk analyse (Eggebø, 2020) som igjen er basert på Braun og Clark sin artikkel *Using thematic analysis in psychology* (2006). Eggebø sier at tematisk analyse er «ein metode for å identifisera, analysera og skildra mønster (tema) i datamaterialet» (2020). Eggebø viser til Braun og Clark som mener at «tematisk analyse er ein grunnleggande metode i

kvalitativ dataanalyse, og at dette er eit fellestrekk på tvers av ulike metodologiske tilnærmingar» og dermed kan brukes innenfor rammene til ulike teoretiske og epistemologiske tradisjoner (Eggebo, 2020). De mener at tematisk analyse er en fleksibel metode i seg selv som består av seks trinn: 1) bli kjent med datamaterialet, 2) lag de første kodene, 3) let etter tema, 4) gå kritisk gjennom tema, 5) definer og gi temaene navn, og 6) skriv rapporten. Denne metoden sammenfaller i stor grad med de kvalitative analysemetodene som Johannessen m.fl. (2016) anbefaler.

Tabellen 1 under viser hovedtemaene i nivå 1: Møtet, Relasjonsetablering og Rådgivning. I nivå 2 har vi undertema til de tre hovedtemaene. Undertema til Møtet er Dialog og Formidle, da med tanke på hvordan rådgiver kan legge til rette for god *dialog* rundt kundens *formidling* av behov. Undertema til Relasjonsetablering er Tillit og Trygghet. Da tenker jeg på hvordan rådgiver kan skape *tillit* slik at kunden opplever *trygghet* i relasjonen. Undertemaet til Rådgivning er Veiledning og Lære og da har jeg i tankene rådgivere som *veileder* kunder og kunder som opplever *læring* i praksis. Dette er fremstilt i tabell 1 under hvor også noen av informantenes ytringer er inkludert for å vise fremgangsmåten i analysearbeidet. Tallet i parentes bak ytringen er informantens nummer.

| Nivå 1<br>Hovedtema                                      | Nivå 2<br>Undertema | Nivå 3<br>Informantenes ytringer   |  |   |
|--|---------------------|--|--|---|
| Profesjonell og samtidig medmenneske (Møtet)             | Dialog              | "Noen liker å småprate, noen liker å være kort og direkte, man må bare prøve seg litt frem." (6)   | "... hvis du får en god tone, klarer å identifisere behov, kunden skjønner at du vet hva du snakker om og du klarer å gi en løsning, det blir automatisk en god samtale..." (2)  | "Opptatt av at hvis de har mye å fortelle så skal man lytte og ikke dømme, så kan man danne seg noen bilder i hodet, men det er kanskje ikke alt som er nødvendig å ta tak i, så kan man være profesjonell og samtidig medmenneske." (5)  |
|  | Formidle            | "Som oftest kan det være det at kundene har det tøft økonomisk. De er fortvilet. Det blir flere og flere slike samtaler." (5)  | "En kunde som skal bytte bolig er ikke så opptatt av finansieringen, de er opptatt av å bytte bolig." (2)  | "Noen er villige til å forklare veldig mye om hva som foregår." (5)   |
| Behov for å bli sett som den de er (Relasjonsetablering) | Tillit              | "... de du får en god tone med åpner seg og forteller ting og da får man en mye større forståelse for ting har vært som de er, kanskje rotet til økonomien, da kan vi forstå mye mer og ikke dømme dem..." (1) | "Mange som ringer for at de trenger noen å prate med, kanskje vi ikke kommer frem til noe konkret, men at de føler at de har fått hjelp bare ved at de har fått luftet tankene sine og snakket med noen om ting." (5)                        | "Det er nok kunder som føler at de har et behov for å bli sett som den de er, og ikke nødvendigvis bare bli lest ut ifra et digitalt verktøy som baserer seg på den og den variabelen." (5)   |
|  | Trygghet            | "Og så har vi dem som er helt ferske som synes det er veldig godt å få snakket med noen som kan forklare dem alt." (1)   | "Så har du de som er analytisk og også ofte usikker. De ønsker gjerne mye informasjon før de tar en beslutning på etablering av konto f.eks." (4)  | "... de fleste er interesserte i å prate. De vil ha en person, helst samme rådgiver. Slik at de har en de kjenner og som kjenner deres situasjon." (6)  |
| Den store blå E-en (Rådgivning)                          | Veilede             | "Første bolig så passer vi på med litt mer informasjon. Da er det noe helt nytt og de vil gjerne ha litt mere informasjon også." (6)   | "Så har du oppegående folk som har tabbet seg ut og som har en forklaring på hvorfor det er slik, og har dem det og du får du en god magesfølelse så hjelper vi kunden allikevel og da får man gode opplevelser og kunden blir fornøyd." (2) | "Det er en skala der du på den ene siden spør om «Ser du den store blå E-en?» Internett Explorer - der går du på internett. Avslører dem veldig fort. Veldig mange hvor stoltheten sitter høyt når det kommer til kompetanse på data. De tør ikke å innrømme at jeg er dårlig på data." (4) |
|  | Lære                | "Det er veldig forskjellig hva folk kan. Du kan jo snakke med en på 50 som ikke har peiling på teknologi i det hele tatt. Kontra en på 80 som bare reser igjennom hele nettbanken." (3)                        | "Opplever at det er veldig mange som ikke egentlig har så mye bankkunnskaper." (6)   | "... alle sammen mener at de bor i en bedre bolig enn den naboen har og at den er mere verd ... " (2)   |

Tabell 1: Illustrasjon av analyseprosessen

## 3.6 Studiens troverdighet

Innenfor kvalitativ forskning følger det et behov for andre kriterier enn validitet og reliabilitet for å bedømme forskningsresultatene troverdighet, hevder Lincoln og Guba (1985). De foreslår å bruke kriteriene kredibilitet, overførbarhet, avhengighet og bekreftbarhet. Jeg velger i denne studien og benytte disse kriteriene for å vurdere troverdigheten og kvaliteten av studiet.

### 3.6.1 Kredibilitet

Kredibilitet handler om hvorvidt forskeren har forstått informantenes oppfatning av virkeligheten på riktig måte. Innsamlingen av data må være gjort på en god og troverdig måte og hvis forskeren hadde gjentatt øvelsen på et annet tidspunkt så burde forskeren ha fått det samme resultatet. Det samme gjelder hvis andre hadde gjennomført samme undersøkelse. Da burde de ha fått samme resultat som forskeren (Jacobsen, 2005).

Lincoln og Guba nevner sju teknikker for å oppnå kredibilitet: forlenget engasjement, vedvarende observasjon, triangulering, diskusjon og debrifing med andre forskere, negativ case analyse, kontroll av rådata og fortolkninger hos informantene (Lincoln & Guba, 1985).

Jeg har vært noenlunde bevisst på disse teknikkene gjennom studien og har bevisst søkt råd hos veileder og andre masterstudenter både for å få råd i forhold til hvordan jeg burde behandle og kode dataene på en så god måte som mulig, og for å bli utfordret på min valgte metode.

Denne studien er basert på delvis strukturerte og åpne intervju. Hverken jeg eller informantene hadde erfaring fra lignende settinger tidligere. Våre egenskaper, erfaringer og forventninger påvirker situasjonen, selv om jeg som forsker forsøkte å legge så godt til rette som overhodet mulig. Det er fremdeles mulig at informasjon ble formidlet på en måte hvor informantene antok noe om mine forventninger eller at de bevisst holdt tilbake informasjon, av grunner jeg ikke er kjent med. For å trygge informantene informerte jeg grundig om at dataene ville bli anonymisert og samtidig om min rolle som forsker i denne settingen. I tillegg gjennomførte jeg en *member check* ved at de transkriberte intervjuene ble sendt tilbake til informantene for å få verifisert innholdet. Dette ble gjort i løpet av uke 11 og 12 (13.-24.mars 2023). Ingen av informantene ba om endringer av det transkriberte materialet.

Min forforståelse vil naturlig nok også kunne spille en rolle i forhold til kredibiliteten. I og med at jeg i min ordinære rolle i banken organisatorisk sett sitter på siden av informantene og ikke er en del av deres avdelinger, så mener jeg at min forforståelse i liten grad har påvirket studien.

### 3.6.2 Overførbarhet

Overførbarhet eller ekstern validitet, handler om hvorvidt resultatene fra en studie kan overføres fra den situasjonen undersøkelsen ble gjennomført i, til andre sammenhenger? Dette kalles også generaliserbarhet.

*Validitet* kommer fra det engelske ordet *validity* som betyr *gyldighet*. Dette handler om hvor godt, eller relevant, dataene representerer virkeligheten eller fenomenet. Man skiller gjerne mellom forskjellige former for validitet: begrepsvaliditet, intern validitet og ekstern/ytre validitet (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2016).

Begrepsvaliditet handler om relasjonen mellom fenomenet man skal forske på og dataene som blir samlet inn. Representerer dataene fenomenet? I min studie intervjuet jeg personer fra forskjellige avdelinger. Svarene jeg fikk var i stor grad sammenfallende og tok opp de samme temaene. Disse temaene opplevdes fornuftige sett i lys av fenomenet «relasjoner mellom bankrådgivere og kunder» som var det jeg ønsket å forske på.

Hvis den interne validiteten eller troverdigheten skal oppleves som høy må man kunne se sammenheng mellom det fenomenet som det forskes på og de innsamlede data (Kvale & Brinkmann, 2015). Har resultatene støtte i innsamlet empiri? Informantene i min studie har svært god innsikt i fenomenet som undersøkes og dette er med på å styrke den interne validiteten. Det er allikevel en fare for at de ikke svarte helt ærlig.

Clifford Geertz snakker om *thick descriptions* og *thin descriptions*. Tykke beskrivelser beskriver atferd i en kontekst, på en slik måte at atferden blir forståelig for utenforstående. Tynne beskrivelser beskriver bare atferden i seg selv (Geertz, 1973). I denne studien har jeg forsøkt å sette opplevelser og atferd inn i en kontekst, altså tykke beskrivelser om møter og dialog mellom rådgivere og kunder. Konteksten er gitt, men jeg mener likevel at studien har noen grad av overførbarhet både til andre bransjer som bedriver kundefølgning og til andre situasjoner der en kunde møter en selger.

### 3.6.3 Avhengighet

Avhengighet handler om i hvilken grad forskerens interesser, teoretiske overbevisning og tidligere forskererfaring har påvirket studien (Lincoln & Guba, 1985).

Som forretningsutvikler i banken som er gjenstand for denne undersøkelsen har jeg stor interesse av funnene i denne studien. Sett i et digitaliseringsperspektiv er det avgjørende at fremtidige løsninger legger til rette for å ta vare på og styrke kundenes relasjoner til banken. For å sikre god og objektiv forskning og analyse har jeg i stor grad støttet meg på veileder som har hjulpet meg å forstå forskerrollen og metoden i denne studien.

### 3.6.4 Bekreftbarhet

Bekreftbarhet eller konfirmabilitet handler om å etterstrebe at forskningsfunnene utelukkende skal være basert på reelle data, være objektive og ikke være påvirket av forskerens subjektive meninger eller tolkninger. Dette betyr at hvis en annen person får tilgang på dataene så skal vedkommende være i stand til å rekonstruere forskerens tolkning av dataene og komme frem til de samme konklusjonene (Lincoln & Guba, 1985).

Jeg har hatt bekræftbarhet i tankene gjennom hele studien. Jeg har vært bevisst min forforståelse og virkelig forsøkt å stille med et åpent og blankt sinn i forhold til de dataene jeg samlet inn. Flere ganger har jeg gått tilbake og lyttet til intervjuene for å verifisere at jeg forsto det informantene sa. Kode og kategoriseringsprosessen som beskrevet i figur 4 på side 34 gir et detaljert inntrykk av hvordan jeg har jobbet meg fra ustrukturert empiri via koding og kategorisering til tema og funn.

## 3.7 Etske betraktninger

I arbeidet med denne studien har jeg gjort flere etiske betraktninger både forut for studien og underveis. Jeg har vært opptatt av god forskningsetikk og før oppstart av studien ble den meldt inn til NSD (Norsk Samfunnsfaglig Datatjeneste) hvor den ble godkjent (vedlegg 1). Studien ble også diskutert med bedriftens personvernombud og også godkjent av henne.

Intervjuobjektene ble forespurt om de ønsket å delta i studien av sin leder, ikke av meg som forsker. Dette handlet både om at informantenes ledere skulle være informert og ha mulighet for å velge informanter basert på avdelingenes kapasitet. Samtidig tenkte jeg at hvis en aktuell kandidat ikke hadde lyst til å delta så ville det være enklere for vedkommende å si ifra til sin leder enn til meg. Forut for intervjuene informerte jeg grundig om prosessen, anonymitet og sletting av data. Dette er beskrevet i kapittel 3.4 *Metode for datainnsamling*.

Bedriften som er gjenstand for denne studien, er anonymisert av hensyn til markeds- og konkurransesituasjon. I og med at det er en liten bank med et begrenset antall ansatte, så var dette også av hensyn til rådgiverne. Informantene er anonymisert og det samme er deres utsagn der de kommer med informasjon eller ord/uttrykk som kan bidra til å identifisere dem.

Det er mange faktorer som kan påvirke informantenes svar. Jeg har forsøkt å være observant i forhold til om det er situasjoner eller annet som kan ha påvirket ytringene deres. De har fått snakke fritt, uten avbrytelser, men jeg har ingen garanti for om jeg har fanget alt de ønsket å formidle.

### 3.8 Metoderefleksjon

Gjennom denne studien har jeg undret meg over forskerrollen. Ved å ta et skritt tilbake og bare observere, ikke være del av diskusjonene, handlingene, og de daglige arbeidsoppgavene, så har jeg klart å se forbi det åpenbare. Dette oppleves svært interessant og givende.

Jeg opplevde at jeg stilte med blanke ark ved oppstart av denne studien. Dette er mitt første forskningsarbeid og oppgaven virket på mange måter uoverkommelig. Gode samtaler med, og en erfaren veileder som visste hvordan han skulle *få meg i gang* gjorde at studien raskt opplevdes mere interessant enn uoverkommelig.

Før oppstart så jeg for meg en kvantitativ studie, men jeg ser nå at en kvalitativ metode var riktig. Jeg var lenge redd for at datagrunnlaget var for snevert, men jeg forstår nå at det var mer enn nok til å gjøre interessante funn. Dog skulle jeg gjerne ha intervjuet kunder også for å belyse deres opplevelser av relasjonene med bankrådgiverne. Jeg tror dette kunne ha gitt mer tyngde til studien. Jeg kunne også ha tenkt meg og hatt flere caser, altså rådgivere fra forskjellige banker, for å kunne sammenligne funnene. Men med den tiden og kapasiteten jeg hadde til rådighet så var omfanget av mitt datagrunnlag på riktig nivå. Tilsvarende studie hos andre banker og sett fra kundenes perspektiv vil være anbefalinger til videre forskning.

Veileder har vært svært viktig for meg i denne skriveprosessen. Det at vi raskt fant kjemien, eller dialogkoden, og at han fulgte meg tett opp, hjalp meg mye. I starten møttes vi fysisk flere ganger, trolig bevisst fra veileders side for å etablere relasjonen, deretter gikk dialogen mye per e-post. Dette fungerte aldeles utmerket!

## 4 Resultater

I dette kapitlet presenteres datainnsamlingen og hovedfunnene sett i forhold til problemstillingen og hensikten med studien. Datagrunnlaget besto, som nevnt tidligere, av dybdeintervju av rådgivere.

### 4.1 Hovedfunn fra intervjuer

Hovedfunnene fra intervjuene kan deles i tre kategorier og tabellen under viser disse hovedfunnene skjematisk oppstilt.

| <b>Møtet: Profesjonell og samtidig medmenneske</b>  |  |
|---|--|
| <b>Tilrettelegge for god dialog</b>   | <b>Formidling av behov</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rådgiveren lytter aktivt og prøver å få kunden til å snakke mest mulig</li> <li>• Leter etter triggere for å klare å skape en god tone</li> <li>• «<i>prater med et smil</i>» (6)</li> <li>• «<i>prøver å se mennesket bak kundebildet</i>» (5)</li> </ul>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Noen kunder er flinke til å formidle, mens andre finner det vanskelig</li> <li>• Fortvilelse, sinne, frustrasjon er gjerne tegn på at det ligger noe mere bak</li> <li>• «<i>noen er villige til å forklare veldig mye om hva som foregår</i>» (5)</li> </ul>                           |
| <b>Relasjonsetablering: Behov for å bli sett som den de er</b>  |  |
| <b>Skape tillit</b>   | <b>Oppleve trygghet</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vise forståelse og ha respekt for kundens situasjon</li> <li>• Være tålmodig og ikke dømmende</li> <li>• Videomøter gir en dimensjon, i tillegg til tale, som kan bidra til å skape tillit</li> <li>• «<i>vise forståelse for hvor de er i løypa</i>» (4)</li> </ul>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hva som skaper trygghet, varierer fra person til person</li> <li>• En-til-en relasjon viktig for mange</li> <li>• «<i>noen har veldig behov for at du snakker med dem og at du ordner alt for meg</i>» (1)</li> <li>• «<i>de vil ha én person, helst samme rådgiver</i>» (6)</li> </ul> |
| <b>Rådgivning: Den store blå E-en</b>   |  |
| <b>Veilede kunder</b>   | <b>Læring i praksis</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Varierende kunnskaper om personlig økonomi</li> <li>• Varierende digitale ferdigheter</li> <li>• Være løsningsorientert i forhold til komplekse situasjoner</li> <li>• Viktig å forventningsstyre kunden</li> <li>• «<i>vi må realitetsorienter kunden noen ganger</i>» (1)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Læring i forhold til personlig økonomi og finans</li> <li>• Forbedre digitale ferdigheter</li> <li>• Bli opplyst</li> <li>• «<i>alle sammen mener at de bor i en bedre bolig enn den naboen har og at den er mere verdt</i>» (2)</li> </ul>   |

**Tabell 2: Hovedfunnene i relasjoner til kunder, skjematisk oppstilt**

Funnene i denne tabellen danner grunnlaget for det videre arbeid i studien. Både teori, analyse og diskusjon vil dreie rundt disse tre områdene:

1. Profesjonell og samtidig medmenneske - tilrettelegge for god dialog rundt formidling av behov.
2. Behov for å bli sett som den de er - skape tillit og trygghet i relasjonen.
3. Den store blå E-en - veilede kunder og læring i praksis.

## 4.2 Møtet: Profesjonell og samtidig medmenneske

«Livet er en strøm av møter» skrev min veileder i en av våre e-postutvekslinger. Møtene mellom bankrådgivere og kunder er for mange mennesker avgjørende møter som legger grunnlag for hvordan livet fremover vil bli. Har det unge paret mulighet for å kjøpe en leilighet og starte på familielivet sammen? Vil enkemannen ha mulighet for å sitte med huset da kona plutselig falt ifra? Og hva med familiefaren som spilte bort familiens sparepenger, eller den enslige uføre som ikke klarer å betale strømregninga si? Tradisjonelt sett er det gjerne i de store hendelsene i livet at banken spiller en rolle, men i dagens samfunn med høye renter, vekslende strømpriser og høy inflasjon, må stadig flere kontakte banken sin for å få hjelp til å håndtere hverdagsøkonomien. Disse møtene med bankrådgiverne er derfor for mange svært viktige møter, og banken bør etterstrebe og skape så gode arenaer som mulig for gjennomføring av disse møtene. En viktig oppgave for rådgiverne blir da å *tilrettelegge for god dialog rundt kundens formidling av behov*. Dette gjør de ved å bruke sine kommunikasjonsferdigheter og ved å finne dialogkoden med kunden (Spurkeland, 2017).

### 4.2.1 Tilrettelegge for god dialog

Alle informantene nevnte at de første minuttene av en samtale er viktige både for å forsøke å identifisere stemningen hos kunden og for å få et overblikk over kundens situasjon. De hører på toneleiet og på måten kunden presenterer seg på.

Rådgiverne forsøker å få kunden til å prate mest mulig samtidig som de aktivt lytter. I disse situasjonene bruker rådgiverne i stor grad sine signaturstyrker hvor de har *andre i fokus*.

«Noen liker å småprate, noen liker å være korte og direkte, man må bare prøve seg litt frem.» (6)

Videre forteller den samme informanten at vedkommende bevisst prøver å skape en god og jovial tone. Dette sammenfaller med informasjon gitt av informant én.

«Vi prater med kundene litt jovialt, er ikke så firkantet, kan gjerne flire litt, prater med et smil, får dem til å føle at vi hører på dem og prøver å hjelpe dem.» (6)

Noen kunder velger å ikke presentere seg når de ringer inn til banken da de tror at rådgiveren som svarer vet hvem det er som ringer. Dette kan tyde på at det for enkelte kunder er en forventning om at bankens telefonsystemer *forteller* rådgiveren hvem som ringer. Mange bedrifter har slike løsninger og bankens CRM system legger også til rette for dette. Det interessante er da at rådgiveren opplever at kunden forventer at rådgiveren besitter kunnskap om han og at man i dialogen kan stupe rett inn i aktuelt tema og hoppe over formalitetene som presentasjon og introduksjon av kontekst. Disse kundene har en etablert forståelse om at *banken kjenner meg*, og de kan bli litt utålmodige hvis rådgiveren spør om ting som de mener han burde vite.



Informant tre peker på at man møter mange forskjellige mennesker og situasjoner hver dag.

*«Mange forskjellige personer og situasjoner man møter på daglig.» (3)*

Og informant fem fremhever at man som rådgiver ikke utelukkende ser på kundens økonomiske forhold, men at man også prøver å bli kjent med menneskene bak tallene.

*«Det jeg ofte tenker på når jeg snakker med kunder er at jeg prøver å lese dem litt via telefonen og se litt mennesket bak kundebildet.» (5)*

Mens informant én mener at de gode samtaler oppstår når man møter kunden der kunden er.

*«Og så tror jeg at det å få gode samtaler handler om å møte kunden der dem er.» (1)*

En viktig egenskap hos rådgiverne er da deres evne til å raskt snu seg rundt og behandle hver enkelt kunde individuelt. Rådgivernes erfaring og kunnskap hjelper dem til intuitivt å forstå hvordan denne spesifikke kunden bør behandles og hva som skal til for å skape tillit og en arena for en god dialog. De er opptatt av å anerkjenne kundens situasjon og å ikke dømme.

*«Opptatt av at hvis de har mye å fortelle så skal man lytte og ikke dømme, så kan man danne seg noen bilder i hodet, men det er kanskje ikke alt som er nødvendig å ta tak i, så kan man være profesjonell og samtidig medmenneske.» (5)*

Når kunden har beskrevet sin situasjon så er det ikke bestandig rådgiverne er i stand til å hjelpe kunden, men da mener de at det fremdeles er viktig at de opptrer profesjonelt og med respekt.

*«Det er ikke bestandig at han heller har trua på at det går, men hvis vi prøver å gjøre en innsats, så føler han i hvert fall at han har fått hjelp.» (5)*

Så kan det være at dialogen får en annen form hvis kunden blir misfornøyd.

*«Kanskje det ikke har stilt til forventningene. Da blir de litt misfornøyde og da blir tonen i dialogen kanskje litt annerledes og det blir litt vanskelig å gjøre dem fornøyde når de ikke får det de forventer.» (6)*

For å kunne opptre profesjonelt er det fremdeles viktig at rådgiverne legger til rette for god dialog, men med en misfornøyd kunde krever dette andre teknikker enn med en fornøyd kunde. Rådgiverne bruker her sine signaturstyrker for å møte kunden på en profesjonell måte.

Det er stor forskjell på kundene som ringer inn og ofte er det eldre mennesker som både trenger hjelp og noen å snakke med, som ringer.

*«Majoriteten av de som ringer inn er eldre, så det er sjelden jeg prater med en 18-åring. Det kan være at de sender en melding i nettbanken eller chat i stedet for å ringe inn.» (4)*

Informant seks oppsummerer det fint når vedkommende sier:

*«Vise at du forstår kunden, la han bli hørt. Det er nok det de helst ønsker, å bli hørt, at du forstår dem rett og slett.» (6)*

Hvordan rådgiverne best kan legge til rette for god kundedialog opplever jeg er opp til hver enkelt. Gjennom intervjuene hører jeg at det er rådgivernes individuelle erfaringer som er deres verktøykasse og som avgjør hvordan de håndterer de ulike kundene. Trening i samtaleteknikk, bevisstgjøring rundt egne signaturstyrker, deling av erfaringer og debrief etter vanskelige samtaler kan bidra til å utvide rådgivernes verktøykasse.

#### 4.2.2 Formidling av behov

I en utfordrende situasjon trenger det ikke alltid å være like enkelt å få formidlet behovet sitt på en god måte. Flere av rådgiverne forteller at både fortvilelse, sinne og frustrasjon gjerne er tegn på at det ligger noe annet bak. Da handler det om å prøve å finne årsaken til det emosjonelle uttrykket kunden har og å forstå motivasjonen deres for å kontakte banken.

*«Det er noen som er kritisk ja. Det jeg har funnet ut er at det som regel er noe annet som ligger bak.» (1)*

*«Det hjelper litt å bare ta det lille minuttet og bare sånn finne ut hva som egentlig skjer her, for vi merker jo ganske fort at her er du egentlig ikke irritert eller kritisk til meg, men det er noe underliggende.» (3)*

Rådgiverne bruker da sine erfaringer til å stille spørsmål som gjør at kunden etter hvert forteller hva som er årsaken til det emosjonelle uttrykket.

*«Da jeg jobbet på [xxx] fikk jeg en kjempesint kunde som noen andre hadde hatt tidligere. Han sa at han vet at han var så sint i går, «men du skjønner at jeg mista kona mi for fire dager siden», han var dønn fortvilet.» (1)*

*«Det kan være at de er forbannet fordi vi flytter på et forfall, da har det noe med at de har trang økonomi.» (1)*

Det kan være mange årsaker til at kunden ringer og for noen er det enkelt å beskrive situasjonen mens for andre så er det vanskeligere.

*«Noen er villige til å forklare veldig mye om hva som foregår.» (5)*

Det ligger mye stolthet i å ha kontroll over sin egen eller familiens økonomiske situasjon og for mange er det siste utvei å ringe banken.

*«Fortvilende for oss også, når ting har gått så langt at vi ikke kan hjelpe dem.» (5)*

Rådgiverne forteller at de har stor respekt for utfordrende økonomiske situasjoner som kunder kan ha havnet i. Dessverre er det for mange kunder tøffe økonomiske tider akkurat nå, og rådgiverne sier at det blir stadig flere samtaler av denne typen.

*«Som oftest kan det være det at kundene har det tøft økonomisk. De er fortvilet. Det blir flere og flere slike samtaler.» (5)*

Det trenger ikke bare være i de utfordrende situasjonene at det er vanskelig for en kunde å få formidlet behovet sitt. Banktjenester er gjerne *middelet* ikke *målet* i seg selv. Et lån kan være middelet til å få realisert boligdrømmen, og en fondskonto kan handle om å trygge alderdommen.

*«Så lenge de vet at de klarer å kjøpe boligen og leve med boligen så er de fornøyd.» (2)*

For rådgiveren er det viktig å klare å identifisere hva som er kundens motivasjon. Hva er kundens egentlige mål?

«Det å finne grunnen til at de har søkt til oss, da finner du også motivasjonen deres.» (2)

Den samme informantene oppsummerte kundens situasjon på denne måten:

«Jeg tror at de fleste kundene ønsker å bruke så lite tid på det vi holder på med som mulig. Det er jo et nødvendig onde.» (2)

Så kan det være situasjoner hvor det er vanskelig å identifisere behovet fordi det er noe annet som skygger for. Kanskje kommer samtalen litt skjevt ut på grunn av at kunden allerede har ventet en stund på å bli kontaktet. Hvis kunden er misfornøyd allerede før samtalen starter, da har rådgiveren en større jobb med å klare å skape en god dialog, enn om kunden var nøytral da samtalen startet.

«Hører at de ikke er fornøyd fordi det har gått for lang tid, som det kan gjøre noen ganger.» (6)

Rådgiverne forteller videre at utfordringer relatert til kulturforskjeller og språkproblemer kan oppstå. Ikke så rart kanskje da bank tradisjonelt har mye *stammespråk* og alle lånedokumenter i denne banken utelukkende er på norsk.

«Og så har vi en del utenlandske kunder hvor det er litt kulturforskjeller.» (2)

«Det kan være språkproblem, det hender jo det.» (2)

Da er det fint at myndighetene kommer på banen og krever, gjennom ny finansavtalelov, at rådgiverne blant annet skal sikre at alle kunder har forstått hva det innebærer å ta opp et boliglån (Ny Finansavtalelov, 2023).

### 4.3 Relasjonsetablering: Behov for å bli sett for den de er

Alle mennesker har et grunnleggende behov for å bli sett. Alle har sin historie og sine preferanser for hvordan man ønsker å bli møtt. Informantene forteller at det stort sett er de voksne kundene som ringer, samt førstegangs boligkjøpere. Samtidig vet banken gjennom kundeundersøkelsen at styrken på relasjonene mellom banken og kunde er svakest blant de unge kundene. Rådgivernes rolle er essensiell i møtet med kundene, og en av deres viktigste oppgaver er å *skape tillit og trygghet i relasjonen*. «Tillit er bærebjelken i alle relasjoner» skriver Spurkeland i boka Relasjonskompetanse (2020, s. 37) og «kunderelasjoner er ikke bare noe som skapes, men i enda større grad noe som (potensielt) tapes» sier Nedregård i kundeundersøkelsen (2022).

#### 4.3.1 Skape tillit

Ordet «tillit» kan leses begge veier, noe jeg velger å tolke dit hen at begge parter har et ansvar for at tillit i relasjonen oppstår. Mennesker er forskjellige og ulike elementer kan oppleves som tillitsskapende. Informantene i denne studien var alle opptatt av å forstå kundenes situasjon og brukte tid på å få god oversikt i hver enkelt samtale.

«De du får en god tone med åpner seg og forteller ting og da får man en mye større forståelse for ting.» (1)

Rådgiverne var opptatt av å være tålmodige og forståelsesfulle.

«Vise forståelse for hvor de er i løypa.» (4)

«Mange som ringer for at de trenger noen å prate med, kanskje vi ikke kommer frem til noe konkret, men at de føler at de har fått hjelp bare ved at de har fått luftet tankene sine og snakket med noen om ting.» (5)

Bevissthet i forhold til å ha respekt for mennesket i den andre enden av telefonsamtalen gikk også igjen i flere av ytringene.

«Det er nok kunder som føler at de har et behov for å bli sett som den de er, og ikke nødvendigvis bare bli lest ut ifra et digitalt verktøy som baserer seg på den og den variabelen.» (5)

«Det er veldig viktig å ikke dømme en person ut ifra den situasjonen han er i, for det kan skje mye i løpet av et liv som gjør at folk havner i den situasjonen de er i.» (5)

Igjen så ser vi bruk av signaturstyrker. Flere av rådgiverne fremhevet også kjemi som en nøkkel til å skape gode kunderelasjoner.

«Jeg tror de [samtalene] blir gode når man får en kjemi med kunden.» (1)

«Personlig kjemi kan ha noe å si selv om man sitter i en profesjonell rolle.» (5)

Siden banken ikke har filialer så rådgiverne snakker med kundene kun på telefon eller per e-post. Å skape tillit kan være vanskeligere jo større avstanden mellom partene er. Er man i samme rom kan både tale og kroppsspråk virke tillitsfremmende. På telefon har man kun tale og på e-post kan det være vanskelig å skape en god tone. En av rådgiverne har hatt gode erfaringer med videomøter.

«Opplever at Teams møter er veldig gode møter der jeg kan se dem. Får mye bedre inntrykk av kundene. Alle kunder som har teams møter, sier at det så greit for da får vi pratet bedre.» (1)

Mange av bankens kunder ringer aldri og all dialog foregår skriftlig.

«Jeg føler i hvert fall at de unge, gjerne 18-40, at de tar det helst skriftlig. Ikke så mange telefoner fra dem egentlig.» (3)

Gjennom kundeundersøkelsen så vet man at det er de unge kundene som har de svakeste kunderelasjonene til banken. Her har banken en utfordring - hvordan skape tillit til unge kunder via digitale kanaler?

#### 4.3.2 Oppleve trygghet

Banken blir gjerne kontaktet når de store hendelsene i livet inntreffer. Da trenger kundene hjelp eller støtte, eller kanskje litt av begge deler. Det kan være unge mennesker som kjøper sin aller første bolig.

«Og så har vi dem som er helt ferske som synes det er veldig godt å få snakket med noen som kan forklare dem alt.» (1)

«Vi sitter sammen med kunden og ser på boliger på Finn som de skal på visning på, og på en måte er med kunden på den turen. Det setter de velig pris på.» (2)

Det å ha en erfaren rådgiver som ser på boligene sammen med dem og som stiller noen kontrollspørsmål, eller peker på viktige forhold i boligprospektet, skaper en stor trygghet for mange uerfarne boligkjøpere. Mange kunder er utrygge og trenger bekreftelse på at de gjør ting på riktig måte.

*«Opplever at noen ringer inn bare for å få den der støtten over telefonen.» (3)*

Noen ganger opplever rådgiverne at kundene har veldig mye på hjertet og at samtalene tar veldig lang tid. Da er det alltid en avveining hvor mye tid man kan sette av til disse samtalene. Hvis rådgiverne gir kundene den tiden de trenger så oppleves det trolig som veldig betryggende for kunden og trolig også lojalitetsskapende ovenfor banken.

*«Vi får vite mye. Noen ganger må man bare sitte og la kunden snakke, det kan ta en time det, men kunden har behov for å fortelle.» (1)*

Forskjellige mennesker trenger forskjellige ting for å oppleve trygghet. Noen har behov for at rådgiverne ordner for dem, mens andre har behov for detaljert informasjon for å klare å ta avgjørelser.

*«Noen har veldig behov for at du snakker med dem og at du ordner alt for meg.» (1)*

Det er spesielt en kundegruppe som blir nevnt som ønsker bistand fra rådgiverne.

*«Damer litt oppi årene vil nok som regel at vi skal ordne for dem.» (1)*

*«Så har du de som er analytiske og også ofte usikker. De ønsker gjerne mye informasjon før de tar en beslutning på etablering av konto f.eks.» (4)*

En stor gruppe er også selvfølgelig de som ønsker å ordne det meste selv. Man kan anta at dette er bankens største kundegruppe da banken har en digital profil og er som nevnt uten fysiske kontorer.

*«Andre vil ordne selv og gjør det i nettbanken.» (1)*

Så opplever man at det finnes en annen interessant gruppe, de som sier at de skal gjøre noe, men som ikke gjør det.

*«Så har du dem som sier at de skal ordne selv men som IKKE gjør det.» (1)*

Disse er tidkrevende da de krever ekstra oppfølging.

Videre forteller flere av informantene at kundene gjerne vil snakke med samme rådgiver neste gang. De har behov for å ha en person som kjenner dem og deres historie, og de ønsker å slippe å starte på nytt med en ny rådgiver i neste dialog. Den opparbeidede tilliten til rådgiveren og tryggheten som kunden opplever, blir på denne måten limet i relasjonen.

*«De fleste er interesserte i å prate. De vil ha en person, helst samme rådgiver. Slik at de har en de kjenner og som kjenner deres situasjon.» (6)*

*«Det er nok flest av de første som gjerne vil ha en person som de stoler på som tar tak i ting og fikser ting for dem. Er det noe så kan de ta en telefon og få snakke med et menneske som kan hjelpe dem.» (5)*

I klagesituasjoner derimot virker det som at det ikke er like viktig å ha en rådgiver å snakke med. Da tar mange kunder gjerne dialogen skriftlig.

*«Så har du de som synes det er enklere å gjemme seg bak noe skriftlig, heller enn å ringe. Hvis de skal klage for eksempel.» (4)*

Det som tydelig kommer frem, er at forskjellige mennesker og forskjellige situasjoner krever forskjellige handlinger for å skape trygghet hos kunden. Rådgiverens forståelse

for situasjonen og for de menneskelige behovene er avgjørende for at kunden skal oppleve trygghet.

## 4.4 Rådgivning: Den store blå E-en

Når en kunde tar kontakt med banken er det som regel på grunn av et helt konkret behov. Som nevnt tidligere er som regel banktjenesten middelet for å kunne realisere det egentlige målet. Rådgiverne opplever varierende kunnskapsnivå både i forhold til personlig økonomi og når det kommer til bruk av digitale løsninger. Rådgiveren har derfor en viktig rolle i å *veilede kunder* både i forhold til økonomi og digitale løsninger, slik at kundene opplever *læring i praksis* gjennom dialogen med bankrådgiveren. «Veiledning dreier seg om kommunikasjon. Det grunnleggende og bærende elementet i relasjonen» skriver Tordis Lien (2006, s. 35).

### 4.4.1 Veilede kunder

Informantene skisserer to tydelige kompetanseområder og nivåene på disse blant kundene kan variere veldig. Det handler om personlig økonomi og det handler om digital kompetanse. Begge områdene er viktige for kundene å beherske og rådgiverne veileder og gir råd på forskjellig nivå avhengig av kundens kompetanse. Når det kommer til digitale ferdigheter er det gjerne de eldre kundene som sliter med å forstå, og det kan oppstå situasjoner slik som informant fire beskriver:

*«Det er en skala der du på den ene siden spør om «Ser du den store blå E-en?» Internett Explorer - der går du på internett. Avslører dem veldig fort.» (4)*

Denne kundegruppen er nok en mindre gruppe som etter hvert vil forsvinne. Vi lever i et samfunn der variasjonen i digitale ferdigheter er enorm. Fra de som ikke tok i ei datamaskin før de var godt voksne til de som er digitalt innfødte og som håndterer digitale enheter og løsninger med den største selvfølgelighet. Banken skal betjene begge disse kundegruppene og alle imellom. Det er derfor viktig at man legger til rette for ytterpunktene så vel som majoriteten. Den innledende fasen av samtalen er da viktig for å forstå hvor kunnskapsnivået til kunden ligger.

*«Det verste er at man forklarer i det vide og brede og så kan kunden alt, det handler om å finne ut hvor kompetansen er hen hos kunden.» (1)*

Samtidig er det viktig at rådgiverne bruker tid på det som er relevant for kunden og det som man som bank er lovpålagt å informere om. Flere informanter sier at det er svært varierende hvor mye kunnskap om personlig økonomi kundene har.

*«Første bolig så passer vi på med litt mer informasjon. Da er det noe helt nytt og de vil gjerne ha litt mere informasjon også.» (6)*

*«Hvis de kan forklare hvorfor de har usikret gjeld og kan fortelle hva de har brukt det på, kontra de som sier at det ble på ting og tang, så er jo det et dårlig tegn.» (2)*

Samtidig handler det om å forventningsstyre de kundene som har urealistiske forventninger.

*«Vi må realitetsorientere kunden noen ganger.» (1)*

Mange med lav kunnskap om personlig økonomi ser ikke konsekvensene av å ta opp et boliglån.

«De samtalene som kanskje ikke blir gode er når kundene har altfor høye forventninger til hvor mye de kan kjøpe bolig for.» (1)

Videre må rådgiverne ikke ta noe for gitt.

«De skjønnte ikke at vi ikke dekket omkostningene. Det var kanskje ikke godt nok forklart.» (2)

Noen ganger kan den beste rådgivningen være å ikke imøtekomme kundens ønsker.

«Av og til kan den beste hjelpen for kunden være å få nei.» (5)

Men i mange tilfeller leter rådgiverne etter gode løsninger og finner dem.

«En må tenke litt bredt og være litt løsningsorientert for å få ting til å gå opp.» (5)

«Så har du oppegående folk som har tabbet seg ut og som har en forklaring på hvorfor det er slik, og har dem det og du får en god magefølelse så hjelper vi kunden allikevel og da får man gode opplevelser og kunden blir fornøyd.» (2)

Litt ekstraservice hender det også at kundene får.

«Så prøver jeg å gi litt ekstra service med å for eksempel sende info på mail etterpå, eller følge opp eller ringe om 10 min for å høre at alt er i orden.» (4)

Veiledning kan som vi forstår, spenne bredt, fra å hjelpe kunden med å finne internett til å sørge for at kunden forstår hva det vil innebære å ta opp et boliglån. Rådgiverne har en viktig oppgave i starten av dialogen med å finne ut hvor kompetansenivået til kunden ligger. Klarer de dette vil den videre samtalen bli lagt på et nivå som passer kunden og som skaper en trygg arena for at kunden kan lære mere både om personlig økonomi og om digitale løsninger.

#### 4.4.2 Læring i praksis

Det er forskjell på folk også når det kommer til evne og vilje for å lære. Mangler man kunnskapen, men har både vilje og evne til å lære, kommer man langt. Mangler man vilje eller evne derimot, kan det gå litt trått. Det er de samme to dimensjonene: digitale ferdigheter og finanskunnskaper, hvor man ser varierende behov for læring.

I forhold til digitale ferdigheter sier flere av informantene at det er enkelt å finne ut på hvilket nivå kundene er.

«Du hører hvor selvsikker kundene er. Det kan du merke.» (2)

«Hvis de ikke kommer seg inn på nettleseren, så må man ha forståelse for at det her er en generasjon som ikke har vokst opp med datamaskin og det er ikke like enkelt for dem.» (4)

«Det kan være litt vanskeligere for enkelte, de som ikke har hatt data i oppveksten sin.» (6)

Det er gjerne de eldre kundene som har utfordringer med de digitale løsningene og å forstå prosessene, mens informantene opplever sjelden at de yngre kundene har problemer med dette. Samtidig kan det være vanskelig for den enkelte kunde og både innse og innrømme at det skorter på kunnskapene.

«Veldig mange hvor stoltheten sitter høyt når det kommer til kompetanse på data. De tørr ikke å innrømme at jeg er dårlig på data. Noen sier det, men ikke alle. Så må man bruke veldig lang tid på å finne ut hvor er du egentlig på denne skalaen.» (4)

«Yngre kunder er kanskje litt mer åpen og litt enklere, enn de som kanskje har kommet litt oppi årene som har vanskeligere for å forstå og følge prosessene.» (6)

«Det er ofte slik at den yngre garde klarer å gjøre alt selv i forhold til bankbytte.» (6)

Rådgiverne er bevisste på at hvis de digitale ferdighetene er for lave så er dette kanskje ikke riktig bank for denne kunden og da kan begge parter være tjent med at kunden velger en annen.

«Kanskje har de ikke så mye datakunnskaper og da er det ikke sikkert at vi er riktig bank, hvis de ikke kan komme.» (6)

Rådgiverne viser forståelse for kunnskapsnivået til kundene og samtidig er de bevisste på at det er viktig å ikke anta, for som informant tre forteller, så kan man bli overrasket.

«Det er veldig forskjellig hva folk kan. Du kan jo snakke med en på 50 som ikke har peiling på teknologi i det hele tatt, kontra en på 80 som bare reser igjennom hele nettbanken.» (3)

Når det kommer til finanskunnskaper er det mange kunder som ikke har så mye kompetanse og som er ydmyk i forhold til dette og ber om veiledning og ønsker å lære.

«Opplever at det er veldig mange som ikke egentlig har så mye bankkunnskaper.» (6)

«Kunder skjønner ikke hvordan vi gjør beregninger. (1)

Rådgiverne har også her noen triks for å raskt finne ut hvor kompetansenivået ligger.

«Hvis de er unge f.eks. da spør jeg bestandig om de har diskutert med foreldrene sine, og så forteller jeg hva som er viktig med samboerkontrakt og forsikringer og slike ting, og hvis de stiller spørsmål hører jeg fort om de har satt seg inn i det.» (1)

Samtidig så er det flere kunder som har potensial i forhold til å jobbe litt med sin selvinnsikt, for som informant to sier:

«Alle sammen mener at de bor i en bedre bolig enn den naboen har og at den er mere verdt.» (2)

Da blir det rådgiveren sin oppgave å realitetsorientere kundene. Mange har høye forventninger til hva de for eksempel kan få låne, og dermed kjøpe bolig for. Rådgiveren har dermed en viktig oppgave i å utdanne kunder i faget personlig økonomi.

«Veldig mange ønsker å kjøpe seg bolig uten at de vet hva det egentlig innebærer. De har en drøm om å få kjøpt, men så skjønner de at oj, det var mere kostnader enn hva de trodde.» (6)

«Noen er veldig optimistiske.» (2)

Men her, som alle andre steder, er det forskjell på folk og informant to forteller at det er mange unge kunder som har lært av sine foreldre og har vært flinke til å spare.

«Ser det er mye unge norske mennesker som har vært flinke og lagt seg opp mye egenkapital. Ser gjerne at det går i arv.» (2)



De aller beste samtalene får man med kunder som har litt selvinnsikt sier informant én.

*«Og så tror jeg at hvis de har noenlunde innsikt selv i for eksempel hvor mye lån de kan ha og hvor mye de kan kjøpe for, da tror jeg at det blir en bedre samtale.» (1)*

Læring i praksis påvirkes av mange faktorer, både evne, vilje, kunnskap og selvinnsikt er viktig. Rådgiveren kan legge til rette for læring, men det vil alltid være opp til kunden om han er mottakelig for læring eller ikke.

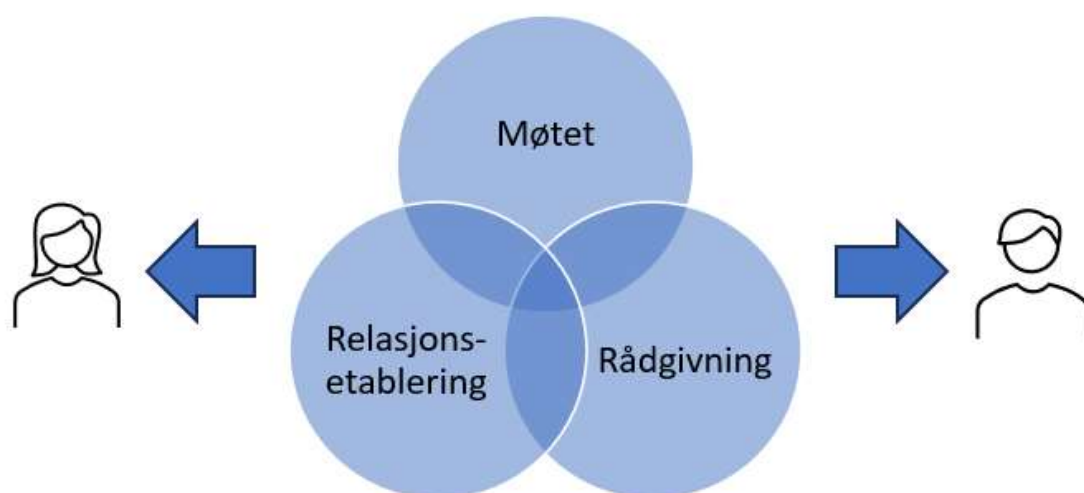
## 5 Diskusjon

Hensikten med denne studien var å utvikle kunnskap i forhold til utøvelse av etisk god kommunikasjon mellom rådgiver og kunde i banken. Jeg hadde en forventning om å få ny innsikt som kunne bidra til å optimalisere samspillet mellom mennesker og maskiner i et digitaliseringsperspektiv.

I dette kapittelet vil jeg først oppsummere funnene i studien og deretter vil jeg drøfte funnene sett i lys av utvalgt teori. Avslutningsvis vil jeg belyse studiens styrker, svakheter og implikasjoner, og til slutt vil jeg komme med forslag til videre forskning.

### 5.1 Oppsummering av funn

Figur 5 på side 35 viser hovedtema og undertema som ble identifisert gjennom analyseprosessen. De tre hovedtemaene som utmerket seg var *møtet*, *relasjonsetablering* og *rådgivning*. Disse fikk videre titlene: *Profesjonell og samtidig medmenneske*, *Behov for å bli sett som den de er* og *Den store blå E-en*.



**Figur 6: Funn sett i sammenheng**

*Møtet, Profesjonell og samtidig medmenneske*, handler om bevissthet rundt hvordan en selv kan påvirke møter med mennesker. Innsikt i dialogprosess og kommunikasjonsferdigheter er avgjørende for hvordan møtet arter seg. Muntlige møter går glipp av en stor del av kommunikasjonsuttrykket i forhold til fysiske møter og da er det spesielt viktig å finne dialogkoden og balansen i samtalen, for å kunne skape tillit og trygghet i relasjonen.

*Relasjonsetablering, Behov for å bli sett som den de er*, handler om kundenes ønske om å bli behandlet individuelt og å bli møtt med forståelse og anerkjennelse. Dette gjelder både i muntlige og digitale møter. Mennesker er fremdeles på moten, men de unge kundene foretrekker i stor grad å kommunisere digitalt. Banken bør derfor legge til rette for individuell behandling også i denne kanalen.

Rådgivning, *Den store blå E-en*, handler om veiledning versus rådgivning og at rådgiverne i stor grad veksler mellom rollene. Videre handler det om bruk av kundedata for tilrettelagt kommunikasjon sett i et etisk perspektiv. Ny teknologi skaper nye muligheter og banker besitter mye data som kan gi gode og individuelle digitale kundeopplevelser, men her gjelder det å trå varsomt og opptre transparent for ikke å forringe den institusjonelle tilliten kundene har til sine bankforbindelser.

## 5.2 Diskusjon av funn

### 5.2.1 Møtet: Medmenneske eller robot?

Vi møter nye og kjente mennesker hver eneste dag. Å være bevisst på hvordan en selv kan påvirke disse møtene er viktig. Når rådgiveren møter en ny kunde for første gang har flere av informantene sagt at det handler om å finne ut hvor kunden er. Som informant én sier: «Og så tror jeg at det å få gode samtaler handler om å møte kunden der dem er» og informant fire: «Vise forståelse for hvor de er i løypa». Dette handler om å identifisere *sak* og *stemning* (Firing & Dehlin, 2020), og det samsvarer helt med Kirkegaards filosofi «Skal man hjelpe en annen, må man først finne ut hvor han er, og møte ham der» (Kirkegaard, 1859). Det samsvarer også med Firing og Dehlin sin tredelte prosess hvor man *må møte den andre, møte seg selv og være den andre for den andre* (2020). Rådgiverne bruker i disse situasjonene blant annet sine signaturstyrker og leter aktivt etter triggere eller hint som sier noe om både sinnsstemning, kunnskapsnivå og behov hos kunden. De benytter også mange av Spurkeland sine sju kommunikasjonsferdigheter som nevnt i kapittel 2.1.2 (2017).

Rådgiverne må legge til rette for at god dialog for at tillit kan oppstå. Firing og Dehlin snakker om «å møte den andre» gjennom oppmerksomhet og anerkjennelse (2020). Dette samsvarer godt med det informant fire sier: «og tålmodighet og litt ydmykhet tror jeg vi kommer langt med» og informant fem: «Det å være ydmyk kan skape tillit». Jeg mener at det primært er rådgiverens ansvar å skape en god arena for dialog og derfor bør de være bevisste på hvordan de, for den enkelte kunde, kan legge til rette for en god dialog. Forskjellige mennesker i forskjellige situasjoner kan ha ulike forventninger til rådgiverne, og dette bør rådgiverne prøve å fange opp.

Firing og Dehlin (2020) mener at man skal se på dialog som en «samskapende kreativ prosess». Både ydmyk, tillit og kreativitet er noen av signaturstyrkene som Peterson nevner (figur 3 s.27) (Karlsen & Berg, 2020). I en rolle hvor saken handler om å finne gode løsninger for kundene mener jeg at denne egenskapen er viktig. Rådgiverne har sine rammer å forholde seg til, men innenfor dem er det stor grad av frihet til å finne kreative løsninger for kundene. Dialogen mellom rådgiver og kunde er middelet for å identifisere slike kreative løsninger.

Man kan ikke, ikke kommunisere, heter det i det første av Watzlawicks aksiomer om kommunikasjon (Watzlawick, Bavelas, & Jackson, 1967). Rådgiverne kommuniserer med kundene per telefon eller skriftlig via e-post, digitalt eller analogt ifølge det fjerde aksiomet. Dialogen blir ekstra viktig når man ikke har fysiske kundemøter. Spurkeland sier at kroppsspråket står for 80-90% av kommunikasjonsuttrykket (2017). Dette mister man når man ikke har fysiske møter. Hva innebærer det? Da sitter man i beste fall igjen med kun 20% av kommunikasjonsuttrykket og rådgiveren må være ekstra vår på stemmen til kunden. Da handler det om å ha evnen til å lytte med et åpent sinn som Spurkeland kaller det (2017). Dette handler om å skyve bort egne fordommer, ikke tenke på motargument, ikke vurdere eller henge seg opp i kritiske bemerkninger. Som

informant fem resonerte i intervjuet: *«Opptatt av at hvis de har mye å fortelle så skal man lytte og ikke dømme, så kan man danne seg noen bilder i hodet, men det er kanskje ikke alt som er nødvendig å ta tak i, så kan man være profesjonell og samtidig medmenneske»*. Firing og Dehlin snakker tilsvarende om «å være den andre for den andre», om å møte mennesker med ydmykhet og å være rasjonell (2020). Da oppleves man også profesjonell. Watzlawick sitt femte aksiom handler om hvorvidt kommunikasjonen er symmetrisk eller komplementær. Hvis rådgiveren speiler kunden betegnes relasjonen som symmetrisk. I motsatt fall er relasjonen komplementær. Flere av informantene hadde gjort seg noen erfaringer med tanke på å speile kunder og min opplevelse av deres utsagn var at i en dialog der man ikke enda har funnet dialogkoden, så fungerer speiling dårlig. Hvis derimot dialogkoden er på plass så fungerer speiling bedre. Symmetriske eller komplementære relasjoner vil derfor avhenge av dialogkoden og hvor balansert samtalen er.

Evnen til å lytte kan trenes. Jo flinkere man er jo raskere oppdager man om samtalen har høy eller lav grad av kongruens (Satir, 1985) (Spurkeland, 2017). Hva forteller stemmen til kunden? Er han opprørt? Kan det ligge noe annet bak? Ikke-rasjonell og emosjonelt styrt atferd er gjerne et tidlig tegn på at det er noe bakenforliggende. Jo raskere partene finner dialogkoden, eller kjemien som informantene kaller det, jo mere balansert blir samtalen. For å finne dialogkoden kan rådgiveren bevisst justere tale tempo, talestyrke eller vokabularet som brukes. Dette vil jeg tro er enklere i en muntlig dialog enn i en dialog der partene fysisk ser hverandre. Kroppsspråket forsterker kommunikasjonstrykket og hvis dette ikke er i balanse så kan det være vanskeligere å justere i et fysisk møte enn i et muntlig møte. Den i utgangspunktet ikke-rasjonelle atferden vil gjennom rådgiverens fokus på dialogkoden, kunne snues, og man kan legge grunnlaget for en god samtale.

Det er en iboende skjev maktfordeling mellom bankrådgivere og kunder. Rådgiverne sitter på *nøkkelen* til å realisere kundens ønske, drøm eller behov. For å skape en likeverdig og balansert samtale mellom kunde og rådgiver bør rådgiverne være bevisste på sin posisjon og aktivt forsøke å dempe sin makt. Opplevelsen av dialogen mellom kunde og rådgiver vil alltid baseres på graden av opplevd balanse for alle parter. Samtidig er det en iboende institusjonell tillit til bank som institusjon (Krokan, 2013). Dette gjør at utgangspunktet for å skape en god dialog er bra på tross av den skjeve maktfordelingen.

Møter mellom mennesker former mennesker og dialog mellom mennesker skaper identiteten til hver og en av oss (Firing & Dehlin, 2020). Ikke bare kundene, men også rådgiverne blir formet av disse møtene. Kundenes situasjoner og historier setter spor, og i en samfunnssituasjon med høy inflasjon og høye renter hvor stadig flere får økonomiske utfordringer, så påvirker dette rådgiverne. Trolig er det i større grad behov for debrief rådgiverne imellom i dag, enn i økonomisk gode tider. Informant fem sa at det er *«Viktig at en minner seg selv på det innimellom at det er ikke vår oppgave å ta tak i alt som er vanskelig i samfunnet, men vi skal hjelpe kundene våre når vi kan»*. Videre sier informant fem at det er *«fortvilende for oss også, når ting har gått så langt at vi ikke kan hjelpe dem»*. Mange tunge skjebner kan påvirke rådgiverne og da trenger de en ventil hvor de kan dele historiene for å slippe å bære dem alene.

Debrief, og da gjerne det som omtales som *hverdagsdebriefing* (Ekman, 2004), kan være en metode for rådgiverne å få prosessert både gode og utfordrende samtaler og situasjoner. Dette vil være læring både for individene og for organisasjonen. Rådgiverne

vil kunne oppleve at de legger fra seg stress og bekymringer, og gjennom dialog og støtte fra kolleger heller opplever mestring og kontroll. Organisasjonen vil som helhet lære og forbedre seg gjennom diskusjoner av konkrete case og trolig vil rådgiverne oppleve større grad av samhørighet hvis debrief blir ufarliggjort og satt i system. Gjennom debrief vil rådgiverne øke sin bevissthet rundt individuelle signaturstyrker og dette vil kunne hjelpe dem i å analysere kundemøtene og skape gode arenaer. Med trening vil de raskt vite hvilke styrker de bør bruke og hvilke de bør tone ned.

I de digitale møtene med kundene er det vanskeligere å vite om kundeopplevelsene er gode, enn i de muntlige møtene. Vi mangler innsikt i kundens emosjoner og det er utfordrende å skape gode dialogkoder. Digital samhandling bør derfor benyttes bevisst og gjerne etter at relasjonen med banken er etablert. Rådgiverne bør etterstrebe og snakke med alle nye kunder for å skape en plattform for videre samhandling. Enkelte kunder foretrekker digital samhandling fremfor muntlig. Dette bør banken respektere og en struktur for å identifisere foretrukken kommunikasjonsmåte tidlig i kundeforholdet bør komme på plass. Gjennom intervjuene med rådgiverne fikk jeg en forståelse for at de sjelden snakket med de yngste kundene i banken. *«Majoriteten av de som ringer inn er eldre, så det er sjelden jeg prater med en 18-åring. Det kan være at de sender en melding i nettbanken eller chat i stedet for å ringe inn»*, sa informant fire. Vi har lært at rådgiverne i banken er gode til å skape sterke kunderelasjoner i samtaler med kunder, men trolig har ikke banken lyktes i å skape den samme opplevelsen i skriftlige og digitale kundekanaler. Videre så kan vi anta at dialogen med kundene er hyppigst i starten av et kundeforhold og at man sjeldnere er i kontakt med kunden per telefon eller e-post når det har gått noen år. Dette kan være årsaken til at kunderelasjonen svekkes over tid og at preferansen og styrken på kunderelasjonene til de yngre kundene er lav (Nedregård, 2022).

Jeg stiller innledningsvis spørsmål om medmenneske eller robot og tenker både i direkte og overført betydning. Rådgiverne kan opptre som roboter som jobber på et samlebånd med å prosessere lånesøknader, noe som også i stor grad kan automatiseres og utføres av systemer. Eller rådgiverne kan velge å være medmennesker, lytte og møte kundene på en tillitsskapende måte. Jeg mener at banken her ikke skal gjøre *enten eller* men *både og*. Noen oppgaver trenger bare å bli prosessert, av et menneske eller av en robot, mens andre oppgaver krever at et menneske utfører den. Dette handler om å optimalisere samspillet mellom menneske og maskin og om å benytte mennesker der det er riktig. Kunsten blir å identifisere hvor man kan bruke systemer og hvor det er avgjørende at man benytter mennesker.

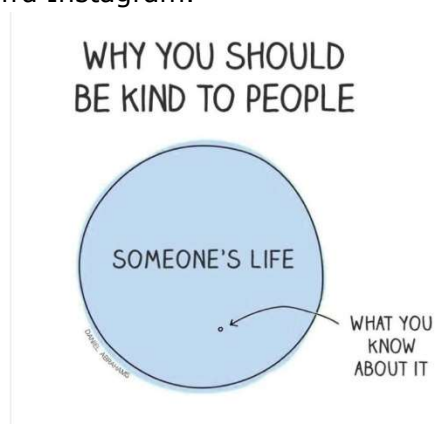
### 5.2.2 Relasjonsetablering: Tall eller tillit?

Før jeg tok fatt på denne studien trodde jeg at det skulle bli relativt enkelt å kategorisere bankens kunder i grupper og forventet å finne tydelige kjennetegn på de forskjellige kundegruppene. Etter intervjuene med rådgiverne forsto jeg at det ikke var så enkelt som jeg trodde.

Kundene forventer å bli behandlet individuelt og ønsker å bli sett for den de er. Som informant fem sier *«Det er nok kunder som føler at de har et behov for å bli sett som den de er, og ikke nødvendigvis bare bli lest ut ifra et digitalt verktøy som baserer seg på den og den variabelen»*. Flere av informantene vektlegger det å ha forståelse for kundens situasjon og at man ikke skal gå inn i en dialog med en forutinntatthet basert på de finansielle forholdene som kunden har opplyst om. Dette handler både om respekt, menneskeinteresse og evne til å bygge tillit. Tillit er tosidig og dette spenningsforholdet

er i en bank-kunde-relasjon forskjøvet, da banken sitter på pengesekken som er muligjørereren for kundens behov eller drøm. Balansen er viktig og Schindler og Thomas sine fem dimensjoner (1993) er det viktig å være bevisst på. Kunden bør oppleve at rådgiveren har integritet og kompetanse, at situasjonen er forutsigbar og at det er åpenhet rundt vurderingene som rådgiveren gjør. Spurkeland skriver at tillit ikke er en konstant faktor (2020), og hver av de nevnte dimensjonene kan lett endre graden av tillit den ene eller den andre veien. Så i forhold til *tall eller tillit* så mener jeg at det ene ikke utelukker det andre. Begge faktorene er viktig. En relasjon til en bankrådgiver over tid, kan bidra til en rask løsning for en kunde, men da må de finansielle tallene være i henhold til det banken krever. Danske Bank kunden (side 24) har nok delvis rett i så måte når han sier «Forskjellsbehandling er *all over the place*» (Hansen, 2023).

Mentalisering er evnen til å se seg selv utenifra, og andre innenfra. Dette er en evne som det er viktig at rådgiverne er bevisste. Gjennom intervjuene fikk jeg et inntrykk av hvilke personlige verdier, eller signaturstyrker, rådgiverne kjenner seg mest igjen i. Utsagn som «Det å være ydmyk kan skape tillit (5) og «*tålmodighet og litt ydmykhet tror jeg vi kommer langt med*» (4), gav meg et inntrykk av at rådgiverne fokuserer, kanskje ubevisst, på å sette seg selv i kundens ståsted og å forsøke å se saken fra kundens side. Jeg opplever dette som positivt, og trolig er dette også en av årsakene til at det er svært sterke kunderelasjoner til hovedbankkundene ifølge kundeundersøkelsen (Nedregård, 2022). Basert på dette kan vi anta at bankens rådgivere er flinke til å møte mennesker uten å ha fordommer. En god illustrasjon på hvorfor dette er viktig, har jeg fritt hentet fra Instagram.



**Figur 7: Instagram**

For å forsterke rådgivernes gode evner til å møte mennesker, kan man tenke at det er naturlig at banken legger til rette for å ha personlige rådgivere. Kun et fåtall av bankens rådgivere er kategorisert som personlige rådgivere i dag. Majoriteten av rådgiverne har ikke en personlig kundeportefølje og kundene kan ikke forvente å få snakke med samme rådgiver neste gang han eller hun har et behov. Dette innebærer at kundene ofte må gjenta historien sin og konteksten for hvorfor han eller hun kontakter banken. Hvis det er snakk om store livshendelser som skilsmisse, dødsfall eller lignende så er det ikke vanskelig å tenke seg at det kan være belastende for kundene å gjentakende måtte beskrive situasjonen for nye rådgivere.

Ei god venninne av meg som nettopp mistet sin far kom med et hjertesukk hvor hun sa at hun skulle ønske at hun hadde blitt møtt med en kondolanse og en hjelpende hånd i møte med banken og alle de finansielle utfordringene som et uventet dødsfall medfører.

Hvis man er så uheldig å bli kreftsyk så får man ved St. Olavs Hospital en dedikert sykepleier som følger en gjennom hele behandlingsløpet.

Basert på dette tenker jeg at banken kan være tjent med at alle kunder får personlige rådgivere. Personlige rådgivere er også en av fellesnevnerne for SR-bank sine mest fornøyde kunder og bakgrunnen for utsagnet om at mennesker elsker å snakke med andre mennesker og at mennesker aldri vil gå av moten (Kolden, 2023).

En annen fellesnevner for SR-bank sine mest fornøyde kunder var at de hadde snakket med en rådgiver enten fysisk eller digitalt. Videre sier SR-bank at en stadig større andel av kundene deres «definerer seg primært som digitale» (Kolden, 2023). I banken som er gjenstand for denne studien ser man som nevnt tidligere at det er relativt svake preferanser for banken blant de yngste kundene og at kunderelasjonene er svake. Man kan anta at disse kundene i stor grad er de som definerer seg som digitale. Så hvordan skal man da skape tillit og gode relasjoner til de kundene man ikke i noen særlig grad snakker med? Vi må først se på de arenaene hvor vi møter disse kundene i dag.

Banken lager digitale løsninger og prosesser som i stor grad er av typen *one size fits all*. Disse tar ikke inn over seg kundenes behov og ønske om å bli behandlet individuelt. For den kundegruppen som primært ønsker å kommunisere digitalt med banken så har banken et potensial i å gi kunden en opplevelse av at han/hun blir behandlet individuelt. I forhold til de kundene som man snakker med er rådgiveren nøkkelen til individuell behandling og vi vet at fysiske filialer skaper høyere grad av trygghet (Jacobsen & Tallaksen, 2019). Kan man da tenke seg at etablering av en digital filial hvor man reserverer møter online ala *Chat med en boliglånsekspert* eller *book et virtuelt møte (videomøte)* hvor man ser hverandre og hvor man har digitale tavler hvor man kan tegne og forklare. Kan dette være et konsept som appellerer til de yngre digitale kundene? Klarer man å skape samme grad av tillit mellom rådgiver og kunde i en digital sfære? Jeg tenker at det kunne være verdt å teste ut og at den banken som knekker koden for å etablere sterke digitale relasjoner til neste generasjons bankkunder, vinner i det lange løp.

I løpet av denne studien har jeg lært at kunder ønsker å bli behandlet individuelt og at de ønsker å bli sett som den de er. Tillit til rådgiver og visshet om at ens penger er trygge og at man får hjelp når man trenger det skaper trygghet hos kunder. Institusjonell tillit kan i noen grad erstatte personlig tillit (Krokan, 2013), men den institusjonelle tilliten kan lett forvitte hvis man ikke forvalter den på en etisk god måte. Dette vil jeg diskutere nærmere i neste kapittel.

### 5.2.3 Rådgivning: Personlig eller automatisert?

Bankens rådgivere opptre i stor grad både som veiledere og rådgivere. I analysen beskriver jeg to kompetanseområder som ofte er tema i samtalene. Det handler om kundenes kunnskap i forhold til 1) personlig økonomi og 2) digitale ferdigheter. Graden av veiledning versus rådgivning vil variere fra samtale til samtale og avhenger i stor grad av kundens behov, kompetanse og personlighet. Rådgivernes evner til å identifisere hvordan de skal tilrettelegge samtalen til den spesifikke kunden varierer og baseres på rådgivernes individuelle erfaringer, kunnskap og personlighet. Samme kunde vil dermed kunne bli møtt på forskjellige måter avhengig av hvilken rådgiver han treffer. Ønsker man å endre på dette vil automatisering kunne bidra til at alle kunder behandles likt. Flere banker har såkalte spareroboter som guider kundene gjennom en veileder og ender opp med en anbefalt spareplan. To identiske kunder vil da få anbefalt samme spareplan,

noe man ikke kunne være helt sikker på at ville skje hvis det var forskjellige rådgivere som snakket med de samme kundene.

På samme måte som Firing og medforfatterne snakker om veiledning av studenter i to dimensjoner, akademisk og personlig (2013), vil jeg si at rådgiverne veileder kundene i tilsvarende dimensjoner. Ett eksempel kan være en kunde som søker om et boliglån. Rådgiveren driver da *akademisk veiledning* når samtalen dreier seg om hvordan kunden håndterer sin personlige økonomi. Ved at rådgiveren stiller spørsmål om forbruk vil det hos kunden kunne trigge tanker i retning av at han eller hun kanskje burde endre på sine vaner. Når det kommer til *personlig veiledning* og emosjonell støtte ser jeg grader av dette i for eksempel budgivningsprosesser. Unge kunder som kjøper sin første bolig har behov for støtte og rådgiverne fungerer ofte som støttespillere. Men også før kunden har kommet så langt som til budgivning opptrer rådgiverne ofte støttende. For eksempel når kunden vurderer boligprospekt. Da er det mange som setter pris på veiledning sier informant to: «*vi sitter sammen med kunden og ser på boliger på Finn som de skal på visning på, og på en måte er med kunden på den turen. Det setter de velig pris på*».

Samtidig som rådgiveren driver veiledning er han også rådgiver. Når det gjelder boliglån så er det rådgiveren som sitter på kunnskapen om hvordan dette best kan løses faglig sett i forhold til den spesifikke kundes økonomiske situasjon. Dette kan handle om type lån, nedbetalingstid, behov for medlåntakere eller lignende. Sjongleringen mellom å være veileder og rådgiver foregår kontinuerlig gjennom kundesamtalene.

Et annet scenario som omhandler en kundes digitale ferdigheter, kan være når kunden ringer til banken og har problemer med å logge seg inn i mobilbanken. Denne kunden har behov for akademisk veiledning i forhold til hvordan han laster ned en app på telefonen sin. Han kan da trolig også ha behov for litt personlig veiledning og emosjonell støtte i form av at *dette skal vi få til sammen*. Hvis det viser seg at det er noe feil med kundens BankID så kan god rådgivning være å ta i bruk den nyeste BankID appen.

Rådgivernes jobb er å snakke med kunder og om de opptrer som veiledere eller rådgivere, opplever jeg at de ikke er spesielt bevisste på. Det kan være en ide å utdanne de i forskjellige teknikker slik at de blir mer bevisste og flinkere til å styre kundesamtalene. Samtidig vil fokus på deres individuelle signaturstyrker bidra til at de blir bevisste på hva de er gode på og hvordan de kan bruke sine styrker i møtene med kundene (Peterson, 2006). Dette vil bidra både til å øke deres evne for mentalisering og samtidig evnen til å veilede kunder. Seligman skriver at ved å være bevisst på og fokusere på signaturstyrkene sine i arbeidet så vil man kunne oppleve at arbeidet blir mer tilfredsstillende. Hvis rådgiveren er lidenskapelig engasjert og opplever jobben som et kall, da involverer rådgiveren sine signaturstyrker (2009). En effekt kan bli både økt medarbeidertilfredshet (Karlsen & Berg, 2020) (2009) og økt kundertilfredshet. Videre kan en tenke at hvis rådgiverens signaturstyrker i stor grad sammenfaller med dimensjoner i Radarbildet (figur 2, s.22) (Spurkeland, 2020) så har rådgiveren større sjanse for å lykkes i å skape gode kunderelasjoner, enn hvis det er få elementer som sammenfaller. Rådgivernes valgte signaturstyrker under *Andre i fokus* sammenfaller tydelig med dimensjonene 1 (menneskeinteresse), 2 (tillit) og 12 (humor). Har man i tillegg dialog og kommunikasjonsferdigheter som angitt i kapittel 2.1.2 så har rådgiveren stor sjanse for å lykkes i kunderelasjonen.

Kundene på sin side har mange mulighet til å lære både om personlig økonomi og om digitale muligheter gjennom rådgivernes veiledning og rådgivning. Basert på intervjuene er min oppfatning at det er stor forskjell på kundene og deres ønske og vilje til å lære. I



enkelte tilfeller mener jeg at rådgiverne er litt for tålmodige og hjelpsomme. Da spesielt i forhold til digitale utfordringer: *«eldre som ringer inn og er veldig fortvilet, nå kommer jeg ikke inn i nettbanken, [...] da opplever jeg selv at det hjelper veldig at vi tar det helt fra starten av og tar det steg for steg for steg, og for meg så gjør det ikke noe å sitte sånn en time i telefonen»*. Som en bank uten filialer bør man kunne legge en forventning til kundene om et minimumsnivå når det kommer til digitale ferdigheter. Samtidig forstår jeg at det er utfordrende for rådgiverne å skulle være relasjonelle og imøtekommende også til de kundene med lave digitale ferdigheter. Dette er et dilemma som banken burde ta tak i.

Banken har som nevnt flere ganger en utfordring med tilfredsheten blant de unge kundene (Nedregård, 2022) som man kan anta i stor grad kategoriserer seg som digitale. Bankens nye CRM system legger til rette for i større grad å kunne skreddersy digital kommunikasjon til den enkelte kunde. Men hvordan bør banken håndtere dette sett i et etisk perspektiv og i konteksten av at stadig flere mennesker blir negative til datainnsamling (Strümke, 2023)? Digitale kunder har ingen personlig tillit til bankens rådgivere. Det er den institusjonelle tilliten (Krokan, 2013) som relasjonen bygger på. Denne tilliten må ivaretas samtidig som banken må forsøke å øke denne kundegruppens tilfredshet. Automatisert rådgivning ved hjelp av CRM system og gjennom spareroboter som nevnt tidligere, kan fungere for denne kundegruppen, men det man da mister er sjongleringen mellom å være veileder og rådgiver. De unge kundene som setter pris på å diskutere boligprospekt, vil trolig ikke være fornøyde med automatiserte prosesser i den fasen de da befinner seg i. Personlig rådgivning i digitale flater vil derfor være et kompromiss som muligens appellerer til de unge bankkundene.

Banken besitter mye data om sine kunder. Det er personlige data i forhold til demografi (kjønn, alder, bosted og lignende). Det er transaksjonsdata i forhold til forbruk og økonomisk situasjon (lån, sparing, kortbruk, overføringer og lignende) og det er preferanser i forhold til kommunikasjonsmåter (e-post, sms, telefon) for å nevne noe. I tillegg vet bankrådgiverne gjennom samtaler med kundene mye om livssituasjon, kompetansenivå, interesser og behov. Det finnes løsninger i form av spørreundersøkelser som man kan sende til kundene for å forstå noe om kundenes atferdsmønster, risikoprofil, preferanser og personlighet. Slike løsninger er gjerne benyttet i forbindelse med fond og aksjesparing for å kunne gi anbefalinger. Alle disse dataene kan brukes til å lage målrettede, relevante budskap til kundene og det er ikke vanskelig å tenke seg at banker lett kan havne i tilsvarende situasjoner som Cambridge Analytica (Netflix, Amer, & Noujaim, 2019) hvor man benytter data på en uetisk måte og reduserer kundenes autonomi (Strümke, 2023). Balansegangen mellom tilrettelagt informasjon og manipulering er hårfin og bankene må være svært bevisste hvordan de bruker sine data for ikke å forringe den institusjonelle, og personlige, tilliten kundene har til dem. Kunstig intelligens koblet med bankenes enorme mengder kundedata vil kunne skape mange nye og gode kundeopplevelser der kundene opplever at bankene er relevante og forstår kundenes kontekst, men bruk av kunstig intelligens vil også kunne føre til det som for kunder kan oppfattes som overvåking og misbruk av deres data, og dermed medføre uønskede handlinger og redusert tillit.

Ved bruk av kunders data for digitalt tilrettelagt og etisk god kundekommunikasjon mener jeg at det er noen ting som er viktige å huske på. For det første så må bankene ha samtykker fra kundene for å kunne bruke dataene. Dette er regulert gjennom lov og er en selvfølgelighet i dag. Disse samtykkene må være så intuitive at det ikke er tvil om hva kundene samtykker til. For det andre så tenker jeg at transparens i forhold til hvilke

konkrete data som blir brukt i respektive kundekommunikasjon, bør komme tydelig frem ovenfor kundene. Kundene skal til enhver tid kunne forstå hvorfor de har blitt eksponert for aktuell digital kommunikasjon, og enkelt kunne trekke tilbake samtykker for å unngå å få tilsvarende persontilpassede annonser i fremtiden. «Etikk handler om å veie ulike interesser opp mot hverandre», skriver Inga Strømke (2023). Det kan være i kundenes interesse å få relevant kommunikasjon, og er det ikke det bør kunden kunne bestemme om han vil motta tilsvarende i fremtiden, eller ikke.

Regler for samtykker og innsamling av data på digitale medier er som nevnt allerede regulert i lovgivning i dag, men med ny teknologi som kunstig intelligens kommer det nye muligheter som gjør at regelverk må oppdateres og etableres. AI act (Strømke, 2023) vil bidra til personvern og at kundenes autonomi opprettholdes.

Bedrifters bruk av personlige data av forskjellig art vil utvilsomt medføre mange forbedrede kundeopplevelser og prosesser som for kunden kan oppleves som tilrettelagt for den enkelte. Dette vil i stor grad være positivt, og jeg tror dette er nøkkelen for å få hevet tilfredsheten blant bankens unge kunder. I forhold til institusjonell tillit er bankene i dag enda i en særstilling også blant de unge kundene, og de bankene som klarer å møte de unge digitale kundene på en måte som gir dem en opplevelse av at de blir behandlet individuelt, tror jeg vil lykkes i å tilfredsstille denne kundegruppen. Det er denne kundegruppen banken skal leve av i fremtiden da de som leter etter «den store blå E-en» naturlig vil forsvinne etter hvert.

### 5.3 Studiens styrker og begrensninger

Denne studien er basert på intervjuer med rådgivere. Dette har gitt meg innsikt i hvordan de opplever relasjonene til kundene. Ved kun å intervju den ene parten, altså bare rådgivere og ikke kunder, besitter jeg bare halve sannheten. Dette er en begrensning i studien. Hvis jeg hadde valgt å intervju kunder i tillegg, ville jeg ha kunnet verifisere om det var korrelasjon i opplevelsene og eventuelt forsket på ulikheter. Bakgrunnen for at jeg kun valgte å intervju rådgivere var todelt. Jeg ønsket spesifikt å forske på rådgivernes evner til å skape gode relasjoner, i et digitaliseringsperspektiv. Hva bør en maskin gjøre for å bli like god på å etablere relasjoner som et menneske og hvilke parametere er viktig i relasjonsetableringen, sett fra rådgiverens side? Den andre årsaken til at jeg kun intervjuet rådgivere var hensynet til personvern og etikk. Intervju av kunder for å belyse relasjoner til rådgivere ville trolig gitt meg mye sensitiv data, som er underlagt strenge regler i forhold til personvern og dermed også større krav til etiske god behandlingen av disse dataene.

Kvalitative intervjuer egner seg godt når man ønsker å studere meninger, holdninger og erfaringer hevder Kvale og Brinkmann (2009). Datagrunnlaget i denne studien bærer preg av at informantene har kunnet snakke fritt og dette har gitt meg et godt innblikk i deres verden. Member check uten kommentarer fra informantene om endringsønsker, bidro også til at jeg er trygg på at jeg har forstått informantenes holdninger og uttalelser riktig.

Jeg har skrevet denne studien alene noe som har gitt meg meget god innsikt i prosessen og full kontroll på fremdriften. Samtidig har jeg ved å skrive alene gått glipp av potensielle refleksjonssamtaler med medstudenter. Jeg har dog hatt veldig god hjelp av veileder under hele skriveprosessen og har hele veien følt at det å skrive alene var riktig for meg i min jobb- og livssituasjon.

## 5.4 Studiens implikasjoner

Teoretiske implikasjoner i denne studien har bidratt til økt kunnskap om hvordan rådgiverne skaper gode relasjoner til kundene. Per Larsen sitt utsagn «Det viktigste er ikke å nå ut til folk, men å nå inn til folk» peker på det essensielle i alle relasjoner. Spurkelands kommunikasjonsferdigheter (2017) og Firing og Dehlin sin tredelte prosess for hvordan møter kan ses på (2020) har bidratt til teoretisk forståelse for hvordan dialogkoder mellom rådgivere og kunder etableres.

Peterson sin modell for signaturstyrker (figur 3) (2006) sett i sammenheng med Spurkeland sitt Radarbilde (figur 2) (2020) og informantenes kommentarer rundt sine styrker, har gitt meg en forståelse for hvilke personlige egenskaper som er viktige i møter mellom bankrådgivere og kunder og hvordan man kan utvikle sine evner for blant annet mentalisering. Videre har Tordis Lien sin litteratur rundt veiledning bidratt til å se bankrådgiverens rolle i et nytt perspektiv. Alle de ovenfor nevnte teoriene underbygger mine hovedfunn i denne studien.

Inga Strümke sin bok *Maskiner som tenker* (Strümke, 2023) har bidratt til å belyse relasjoner sett i et etisk digitaliseringsperspektiv. Ny teknologi skaper nye muligheter og utfordringer og etikk handler som hun sier om å veie ulike interesser opp imot hverandre. Strümke sine teorier og perspektiver har bidratt til å sette digitalisering i et etisk perspektiv, ikke utelukkende et effektiviseringsperspektiv.

Peterson, Spurkeland, Lien, Firing og Dehlin har også bidratt til praktiske implikasjoner hvor man tydelig ser forbedringspotensial i forhold til bevissthet hos rådgiverne når det gjelder relasjonskompetanse. Bedriften har gjennom denne studien fått et grunnlag som det kan være nyttig å se til i et digitaliseringsperspektiv. Strukturen i rapporten har hatt til hensikt å gi bedriften konkrete forslag til hvordan den kan jobbe videre med funnene i studien. Her kan man skille på 1) enkle ting som kan iverksettes raskt, 2) forhold som bør testes på kunder samt 3) forhold som det bør forskes videre på. De to første faller inn under praktiske implikasjoner.

Det er flere forhold som jeg anbefaler at banken vurderer å iverksette relativt raskt. Først og fremst bør banken vurdere å dedikere personlige rådgivere til alle kunder, slik at banken sparer til på å reetablere relasjonen til kunden hver gang kunden tar kontakt. For det andre så bør man etablere en verktøykasse for rådgiverne som bør inneholde rådgivnings- og veiledningsteknikker samt beskrivelser av forskjellige typer kunder og situasjoner. Disse bør man øve jevnlig på gjennom rollespill og deling av erfaringer. Den tredje anbefalingen handler også om å dele erfaringer og å sette debrief i system, slik at rådgiverne har en ventil og ikke tar med seg vanskelige situasjoner og kundenes utfordringer hjem, og slik at både den enkelte rådgiver og banken kan lære av situasjonene. Og sist så anbefaler jeg at det jobbes med å identifisere rådgivernes signaturstyrker og hvordan de aktivt kan bruke disse bevisst i relasjonsbygging. Dette vil kunne bidra til økt tilfredshet i arbeidet og utvikling av evner for å veilede kunder, som igjen vil kunne bidra til høyere kundetilfredshet.

På litt lengre sikt er det flere forhold som jeg anbefaler at banken tester eller verifiserer på reelle kunder. Først og fremst handler det om å lære av funnene i denne oppgaven for å legge til rette for god og bevisst digital samhandling som skaper tillit og trygghet, spesielt med de yngre kundene. Videre bør banken teste konseptet om en digital filial for å se om man kan bli attraktiv blant de yngste kundene. Bruk av data og intuitive samtykker samt verifisere hvor grensene går når det gjelder aksept for bruk av kunders

data er svært viktig, men data må brukes varsomt og banken bør være transparent i forhold til hvilke data som til enhver tid blir benyttet. Samtidig bør banken tørre å utforske og lage datastyrte løsninger og prosesser for de unge digitale kundene. Videre bør kommunikasjon med kunden foregå basert på kundens ønsker, men med bevissthet rundt viktigheten av å kommunisere enkelte større endringer, gjerne initiert av kunden, muntlig med skriftlig dokumentasjon. Banken sitt CRM-system legger til rette for dette. Til slutt anbefaler jeg å følge Pettersens oppfordring (Pettersen, 2018) om å bruke og lage digitale tjenester som stimulerer mellommenneskelige behov for sosial tilknytning for å forhindre at mennesker mister autonomi.

## 5.5 Forslag til videre forskning

Denne studien har gitt et innblikk i hvor viktig rådgivernes rolle er i forhold til å skape gode kunderelasjoner, sett i fra rådgivernes ståsted. Videre forskning kunne ha gjort tilsvarende undersøkelse blant kunder. Opplevtes relasjonene mellom kunde og rådgiver likt fra kundenes ståsted som fra rådgivernes ståsted? Er rådgiverne så viktige i relasjonsetableringen som vi tror? En studie sett fra kundenes side vil kunne gi interessant innsikt.

Min studie er basert på ett case i én bank. Tilsvarende forskning kunne ha vært utført på andre banker og i andre bransjer for å se om det er sammenfall i funnene.

Til slutt vil jeg sterkt anbefale å forske på bruk av data i forhold til tilrettelagt digital kommunikasjon rettet mot de yngre bankkundene. Hvordan kan vi skape *magi i møter* i digitale flater uten menneskelige rådgivere? Og hvordan bør vi i et digitalt henseende forvalte tillit for ikke å forringe kundens autonomi? Samspillet mellom teknologi og relasjon eller maskin og mennesket er et felt banken absolutt bør forske videre på.

## 6 Avslutning

I et rådgiver-kunde-forhold er det lett å tenke at kundens behov og tjenesten som tilbys er av størst betydning. Forsker man på relasjonen mellom menneskene i et slikt forhold er det interessant å se hvor mange faktorer som faktisk spiller inn. Det handler om å se forbi det åpenbare og å legge merke til de forskjellige elementene som spiller en rolle.

Etter å ha analysert og drøftet funn fra min undersøkelse sett opp imot utvalgt teori kom jeg frem til noen viktige faktorer som gir svar på min problemstilling:

*Fra bankrådgivernes perspektiv: hvordan oppstår gode relasjoner i møter med kunder?*

Gode relasjoner i møter med kunder oppstår når:

- Bankrådgiverne legger til rette for god dialog slik at kunden kan formidle sitt budskap.
- Bankrådgiverne skaper tillit i møter slik at kunden opplever trygghet.
- Bankrådgiverne veileder og gir råd til kunder slik at de kan lære i praksis.

Alle disse faktorene bør banken ta med seg inn i et digitaliseringsperspektiv. Spesielt i forhold til de yngre kundene som primært ønsker å utføre banktjenester digitalt uten å måtte snakke med en bankrådgiver. Da er det dog spesielt viktig at man har kontroll på datahåndteringen og at bedriften er transparent i forhold til hvilke data den benytter.

Innledningsvis stilte jeg spørsmål om hvorvidt den digitale banken som er gjenstand for denne undersøkelsen har grunnlag for å kalle seg en *relasjonell bank*. Basert på funnene i studien mener jeg at den har belegg for å kalle seg relasjonell på tross av at den ikke fysisk treffer kundene sine. Hvis *relasjonell* handler om å skape tillit, trygghet og gode balanserte møter med kunder, både per telefon og digitalt, så kan man argumentere for at banken er en relasjonell bank. Dog har banken en liten vei å gå før den kan kalle seg en *digital* bank for neste generasjons bankkunder.

Lene Pettersen (2018) refererer til Botsman (2017) som hevder at vi står ovenfor et tillitsskifte hvor teknologi er i ferd med å skrive om reglene for sosiale relasjoner (side 14). Videre hevder hun å se nye forretningsmuligheter ved å «utvikle digitale tjenester med funksjonalitet som stimulerer vårt mellommenneskelige behov for sosial tilknytning». Beskrivelser av relasjoner er ikke i 2023 det samme som det var i 1993 og vil ikke være det samme i fremtiden. I et samfunn der teknologi kommer til å ha en dominerende plass, vil man møte tjenester på andre måter enn hva man gjør i dag. Det blir da viktig å ta hensyn til etikken i kommunikasjonen med kunder. Dette er spesielt viktig for banker for å forhindre reduksjon i den institusjonelle tilliten som kunder fremdeles i 2023 har til dem.

I et fremtidig samfunn med nye etiske dilemmaer som følger med økt bruk av automatisering og kunstig intelligens tror jeg at reell menneskelig interaksjon vil verdsettes i enda større grad enn i dag. Samspillet mellom menneske og maskin handler vel så mye om mellommenneskelige relasjoner som om maskiner. Mennesker er, og forblir, på moten også i bankenes digitale tidsalder!

## 7 Referanser

- Botsman, R. (2017). *Who can you trust? How Technology Brought Us Together and Why It Might Drive Us Apart? (first ed.)*. New York: Penguin.
- Braun, V., & Clark, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, ss. 77-101.
- Dinero. (2020, 10. 14.). Hentet fra <https://dinero.dk/>:  
<https://dinero.dk/ordbog/bankraadgiver/>
- Dons, C. F., Nilsen, N. O., & Skrøvset, S. (2020). *Ledelse Innenfra*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Eggebo, H. (2020). *Tematisk analyse – metodeartikkelen som løyser alt*. Hentet fra Helga Eggebo Blogg: <https://helgaeggebo.no/tematisk-analyse-metodeartikkelen-som-loyser-alt/>
- Ekman, G. (2004). *Fra prat til resultat - om lederskap i hverdagen*. Oslo: Abstrakt Forlag AS.
- Firing, K., & Dehlin, E. (2020). Møter i skolen - et verktøy for lederskap, læring og samskaping. I C. Dons, N. Nilsen, & S. Siw, *Ledelse innenfra*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Firing, K., & Skrøvset, S. (2020). Debriefing - "A bridge over troubled water". I C. Dons, N. Nilsen, & S. Skrøvset, *Ledelse Innenfra*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Firing, K., Klomsten, A., & Moen, F. (2013). Masterstudenters opplevelse av møter med veileder: "Det er veiledningen som gjør at en føler at en mestrer". *Uniped*, ss. 81-92.
- Geertz, C. (1973). *The Interpretation of Cultures*. New York: Basic Books.
- Giddens, A. (1990). *The Consequences of Modernity*. Cambridge, UK: Cambridge Polity.
- Giddens, A. (1991). *Modernity and self-identity: Self and society in the late modern age*. Stanford, USA: Stanford University Press .
- Hansen, S. (2023, 06. 07.). Danske Bank gir opp kunder som Are: - Jeg vil se meg om etter en ny. *MN24 / Adresseavisa*.
- Harari, Y. N. (2016). *Sapiens. En kort historie om menneskeheten*. Oslo: Cappelen Damm.
- Hårberg, G., Paulsen, T., & Nedberg Grønlid, G. (2020). *NDLA*. Hentet fra <https://ndla.no/subject:1:777ae87e-ca79-4866-920a-115cfeb7bbe1/topic:2:183732/topic:2:184713/resource:1:17472>
- Institutt for mentalisering*. (u.d.). Hentet fra Hva er mentalisering?: <https://mentalisering.no/>

- Isebakke, J. (2007). *Kommunikasjon i lys av en interaksjonstilnærming*. Oslo: UIO.
- Jacobsen. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, H., & Tallaksen, S. (2019). *Partreapi i norsk banknæring. Hvordan fikse forholdet mellom kunde og bank?* Bergen: Norges Handelshøyskole.
- Jakobsen, H. (2015). *Ansattes motivasjon for teknologiendring*. Trondheim: NTNU.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. (2016). *Introduksjon til Samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt .
- Johannessen, A., Tufte, P., & Christoffersen, L. (2021). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode (6.utg)*. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Karlsen, J. T., & Berg, M. E. (2020). *MAGMA Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*. Hentet fra Styrkbasert ledelse. Hvordan ledere og medarbeidere kan identifisere, bruke og utvikle egne styrker: <https://old.magma.no/styrkebasert-ledelse>
- Karterud, S. (u.d.). *Store Norske Leksikon*. Hentet fra mentalisering: <https://snl.no/mentalisering>
- Kirkegaard, S. (1859). *Synspunktet for min forfatter-virksomhet. En ligefrem meddelelse, rapport til histon*. København: C. A. Reitzels forlag.
- Kolden, M. F. (2023, 11. 30.). SR-bank: De mest fornøyde kundene har én ting felles. *FinansWatch*.
- Krokan, A. (2013). *Nettverksøkonomi - digitale tjenester og sosiale mediers økonomi*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Krokan, A. (2015). *Det friksjonsfrie samfunn. Om utviklingen av nye digitale tjenester*. Oslo: Capelen Damm AS.
- Krokan, A. (2022). *Homo Appiens. Hvordan teknologi endrer våre liv*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Larsen, P. (2013). *Lørdagsdikt. Tredje volum*. LC forlag.
- Leonard, A. (2013, 02 01). *Salon*. Hentet fra [www.salon.com](http://www.salon.com): [https://www.salon.com/2013/02/01/how\\_netflix\\_is\\_turning\\_viewers\\_into\\_puppets/](https://www.salon.com/2013/02/01/how_netflix_is_turning_viewers_into_puppets/)
- Lien, T. (2006). *Veiledningens hemmelighet. Læring og relasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lincoln, Y., & Guba, E. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park, London, New Dehli: SAGE Publications.
- Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York: Macmillan.

- Meyer, J., & Salovey, P. (1997). *What is emotional intelligence? I P. Salovey & D. Sluyter (red.), Emotional development and emotional intelligence: Educational implications*. New York: Basic Books.
- Moreno, R. (2010). *Educational Psychology*. Hobokon, NJ: John Wiley.
- Morgan, R., & Hunt, S. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 20-38.
- Nedregård, T. (2022). *Kunderelasjon*. Trondheim: TN Analyse.
- Netflix, Amer, K., & Noujaim, J. (Regissører). (2019). *The Great Hack. Cambridge Analytica-skandalen* [Film].
- Ny Finansavtalelov. (2023). Hentet fra Finans Norge: <https://www.finansnorge.no/tema/ny-finansavtalelov/>
- Overall, N., Deane, K., & Peterson, E. (2011). Promoting doctoral students' research self-efficacy: combining academic guidance with autonomy support. I *Higher Education Research & Development* (ss. 791-805).
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and reasearch methods*. Newbury Park: Sage.
- Peterson, C. (2006). *A primer in positive psychology*. Oxford: Oxford University Press.
- Pettersen, L. (2018, 11 30). Digitalisering. Modernitetens flyttebyrå. *Norsk Medietidsskrift*, ss. 1-17.
- Ramdas, S. K., & Patrick, H. A. (2019, 6). Positive leadership behaviour and flourishing: The mediating role of trust in information technology organizations. *South Asian Journal of Human Resources Management*, ss. 258-277.
- Rogers, C. (1961). *On becoming a person. A Therapist's View of Psychotherapy*. London: Constable.
- Satir, V. (1985). *Om å skape kontakt*. Oslo: Aventura Forlag.
- Schindler, P., & Thomas, C. (1993). The Structure of Interpersonal Trust in the Workplace. *Psychological Reports*, 73: 563-573.
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2016). *Scrumguiden. Den definitive guiden til Scrum: Spillereglene*. Hentet fra <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2016/2016-Scrum-Guide-Norwegian.pdf>
- Seligman, M. (2007). *The optimistic child: A proven program to safeguard children against depression and build lifelong resilience*. Boston: Houghton Mifflin Harcourt.
- Seligman, M. (2009). *Ekte Lykke. Positiv psykologi i praksis. Oversatt av Thor Magnus Tangerås*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Sidorkin, A. (1999). *Beyond Discourse. Education, the Self, and Dialogue*. Albany, NY: State University of New York Press.
- Spurkeland, J. (2017). *Relasjonsledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Spurkeland, J. (2020). *Relasjonskompetanse. Resultater gjennom samhandling*. Oslo: Universitetsforlaget.



- Storli, T. (2022). *Førstelinjeleder som en viktig suksessfaktor ved innføring av CRM*. Trondheim: NTNU.
- Strümke, I. (2023). *Maskiner som tenker. Algoritmenes hemmeligheter og veien til kunstig intelligens*. Oslo: Kagge Forlag AS.
- Tveten, S. (2002). *Veiledning: mer enn ord*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Watzlawick, P., Bavelas, J., & Jackson, D. (1967). *Pragmatics of Human Communication. A Study of Interactional Patterns, Pathologies, and Paradoxes*. New York: W.W. Norton & Company.
- Wikipedia. (2022). Hentet fra Wikipedia:  
[https://no.wikipedia.org/wiki/F%C3%B8lelsesmessig\\_trygghet](https://no.wikipedia.org/wiki/F%C3%B8lelsesmessig_trygghet)
- Yin, R. K. (2014). *Case study reasearch. Design and methods*. Thousand Oaks: Sage.
- Zigmont, J., Kappus, L., & Sudikoff, S. (2011). The 3D model of debriefing. Defusing, discovering, and deepening. *Seminars in Perinatology*, 35(2), 52-58.
- Aaksvaag, G. (2008). *Moderne Sosiologisk Teori*. Oslo: Abstrakt Forlag AS.

# Vedlegg

## Vedlegg 1: Godkjenning fra Norsk Senter for Forschungsdata



[Meldeskjema](#) / [Hvordan kan vi optimalisere samspeillet mellom menneske og maskin i...](#) / Vurdering

### Vurdering av behandling av personopplysninger

**Referansenummer**  
627475

**Vurderingstype**  
Automatisk

**Dato**  
17.12.2022

#### Tittel

Hvordan kan vi optimalisere samspeillet mellom menneske og maskin i den hensikt å møte mennesker/kunder på den måten de ønsker å bli møtt?

#### Behandlingsansvarlig institusjon

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap (SU) / Institutt for pedagogikk og livslang læring

#### Prosjektansvarlig

Kristian Firing

#### Student

Marianne Nilssen Bjørnå

#### Prosjektperiode

08.08.2022 - 01.09.2023

#### Kategorier personopplysninger

Alminnelige

#### Lovlig grunnlag

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

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 01.09.2023.

[Meldeskjema](#)

#### Grunnlag for automatisk vurdering

Meldeskjemaet har fått en automatisk vurdering. Det vil si at vurderingen er foretatt maskinelt, basert på informasjonen som er fylt inn i meldeskjemaet. Kun behandling av personopplysninger med lav personvernulempe og risiko får automatisk vurdering. Sentrale kriterier er:

- De registrerte er over 15 år
- Behandlingen omfatter ikke særlige kategorier personopplysninger;
  - Rasemessig eller etnisk opprinnelse
  - Politisk, religiøs eller filosofisk overbevisning
  - Fagforeningsmedlemskap
  - Genetiske data
  - Biometriske data for å entydig identifisere et individ
  - Helseopplysninger
  - Seksuelle forhold eller seksuell orientering
- Behandlingen omfatter ikke opplysninger om straffedommer og lovovertrедelser
- Personopplysningene skal ikke behandles utenfor EU/EØS-området, og ingen som befinner seg utenfor EU/EØS skal ha tilgang til personopplysningene
- De registrerte mottar informasjon på forhånd om behandlingen av personopplysningene.

#### Informasjon til de registrerte (utvalgene) om behandlingen må inneholde

- Den behandlingsansvarliges identitet og kontaktopplysninger
- Kontaktopplysninger til personvernombudet (hvis relevant)
- Formålet med behandlingen av personopplysningene
- Det vitenskapelige formålet (formålet med studien)
- Det lovlige grunnlaget for behandlingen av personopplysningene
- Hvilke personopplysninger som vil bli behandlet, og hvordan de samles inn, eller hvor de hentes fra

- Hvem som vil få tilgang til personopplysningene (kategorier mottakere)
- Hvor lenge personopplysningene vil bli behandlet
- Retten til å trekke samtykket tilbake og øvrige rettigheter

Vi anbefaler å bruke vår [mal til informasjonsskriv](#).

#### **Informasjonssikkerhet**

Du må behandle personopplysningene i tråd med retningslinjene for informasjonssikkerhet og lagringsguider ved behandlingsansvarlig institusjon. Institusjonen er ansvarlig for at vilkårene for personvernforordningen artikkel 5.1. d) riktighet, 5. 1. f) integritet og konfidensialitet, og 32 sikkerhet er oppfylt.

## **Vedlegg 2: Samtykkeerklæring til deltakelse i forskningsprosjekt**

### **Vil du delta i forskningsprosjektet**

**«Hvordan kan vi optimalisere samspillet mellom mennesket og maskin i den hensikt å møte mennesker/kunder på den måten de ønsker å bli møtt?»**

#### **Formål**

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

Norges Teknisk-naturvitenskaplige universitet, institutt for pedagogikk og livslang læring er ansvarlig for dette forskningsprosjektet.

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

Du er valgt ut på grunn av din rolle hvor du har direkte kundekontakt.

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

Hvis du velger å delta så innebærer det et intervju som vil ta maksimalt 1 time å gjennomføre. Intervjuet vil ta for seg dine erfaringer med kundedialog. Dine svar vil bli registrert i lydopptak og lagret elektronisk.

##### **Det er frivillig å delta.**

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

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

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

- Ved behandlingsansvarlig institusjon vil student (Marianne Bjørnå) og veileder (Kristian Firing) ha tilgang til dine opplysninger.
- Navnet ditt vil kun bli lagret på dette samtykkeskjemaet og ikke bli oppgitt i transkribering. Lydopptak vil kun bli lagret på PC tilhørende banken og vil bli slettet ved prosjektets slutt. Datamaterialet vil anonymiseres og du vil ikke kunne gjenkjennes på noen måte.

## **Hva skjer med dine opplysninger når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Prosjektet planlegges avsluttet innen 1.september 2023. Lydopptakene vil da slettes og datamaterialet anonymiseres.

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

Vi behandler personopplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Norges Teknisk-naturvitenskaplige universitet, institutt for pedagogikk og livslang læring har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

## **Dine rettigheter**

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

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

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

- Norges Teknisk-naturvitenskaplige universitet, institutt for pedagogikk og livslang læring ved Kristian Firing, kristian.firing@ntnu.no, tlf.: 988 42 695.
- Personvernombud ved NTNU: Thomas Helgesen, thomas.helgesen@ntnu.no, tlf.: 930 79 038

Har du spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost: personverntjenester@nsd.no eller på tlf.: 532 11 500

Med vennlig hilsen

Kristian Firing  
Veileder

Marianne Nilssen Bjørnå  
Student

---

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om forskningsprosjektet: «*Hvordan kan vi optimalisere samspillet mellom mennesket og maskin i den hensikt å møte mennesker/kunder på den måten de ønsker å bli møtt?*», og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at opplysninger om meg publiseres, UTEN at jeg kan identifiseres av andre enn student og veileder, hvis nødvendig

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til forskningsprosjektet avsluttes.

---

(signert av prosjektdeltaker, dato)

## Vedlegg 3: Intervjuguide

Disse spørsmålene stilles til medarbeidere som sitter i direkte kundekontakt enten som rådgiver i en låneavdeling eller som medarbeider på kundesenteret.

Spørsmålene er tenkt å være retningsgivende i en samtale med medarbeideren.

### Innledning

Hensikten med dette intervjuet er å samle innsikt i forbindelse med en masteroppgave i relasjonell ledelse som jeg skriver ved NTNU. Her opptrer jeg som student og ikke som prosjektleder/forretningsutvikler i banken.

Masteroppgaven min er en studie i *Hvordan kan vi optimalisere samspillet mellom mennesket (rådgiver) og maskin (CRM-system) i den hensikt å møte mennesker (kunder) på den måten de ønsker å bli møtt?*

Bakgrunnen for at jeg ønsker å snakke med deg er at du sitter i direkte kundekontakt. Hver dag snakker du med mange forskjellige mennesker i mange forskjellige situasjoner. Banken har en svært høy kundetilfredshet og jeg er nysgjerrig på hvordan du kommuniserer med disse menneskene.

Når jeg stiller deg spørsmål så har jeg tre dimensjoner i mine tanker:

- 1) mellommenneskelige relasjoner
- 2) fag/kompetanse hos kunden
- 3) støtte av teknologi

### Spørsmål

- Opplever du at noen kundesamtaler som gode og andre som dårlige? Har du i så fall reflektert over hvorfor de er gode eller dårlige?
- En kunde ringer inn. Kan du fortelle litt om hvordan du håndterer en fornøyd kunde, en kritisk kunde og en fortvilet kunde.
- Kan du gi meg et eksempel på hva du gjorde en gang du hadde en kritisk kunde på tråden og ved samtalens slutt så var kunden fornøyd?
  - Hva konkret sa du?
  - Hvorfor endret kunden sinnsstemning tror du?
- Basert på din erfaring – har banken forskjellige «kundetyper» som dere som sitter i kundefront automatisk behandler forskjellig?
  - Hvis ja, klarer du å gi noen karakteristikk på disse forskjellige typene?
  - Hvis nei, finnes det én måte å kommunisere med kunder på som «alltid» fungerer?
- Se på disse ordene (ordene i Figur 3). Hvem av dem beskriver deg mest? Du kan velge flere (intervjuobjektet får lapper med ord, ikke hele modellen).
- Har du noen tanker om hvordan teknologi kan hjelpe deg i dialog med kunder?

## **Avslutning**

- I barndommen lærte vi at vi skal være mot andre slik som vi vil at de skal være mot oss. Hvis vi snur på det og sier: Vær mot andre slik de vil at du skal være mot dem. Hva tenker du om dette i din arbeidshverdag? Er det mulig å møte alle kunden slik de ønsker å bli møtt?
- Er det ting som vi ikke har snakket om som du ønsker å dele?
- Hvordan opplevde du denne samtalen?



