



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Masteroppgave 2018 30 stp

Handelshøyskolen

Professor Joachim Scholderer

Datamaskinen svarer Nei. Hva nå?

En kvalitativ studie av digitaliseringens effekt på ansatte
i norske spare- og forretningsbanker

Computer says No. Now what?

A qualitative study on the effects of digitalization for employees in
Norwegian retail banking

Jonatan Nordang Paz

Ole Sprakehaug

Master i Entreprenørskap og Innovasjon
Handelshøyskolen

Forord

Denne oppgaven setter sluttstrek for to års masterstudier i Entreprenørskap og Innovasjon ved Handelshøyskolen på Norges Miljø- og Biovitenskapelige Universitet på Ås. Med totalt 11 års studier fordelt mellom oss, ser vi med glede mot å gå ut av akademia og inn i arbeidslivet, selv om studietiden har vært svært givende, både faglig, profesjonelt og personlig.

Proessen rundt denne oppgaven har krevd tid og krefter, og motivasjonen har hatt sine opp- og nedturer. Da vi endelig fant en passende problemstilling visste vi at vi var inne på noe, og vi ble bare sikrere da vi så at det var gjort lite forskning på feltet tidligere. Å skrive om hvordan innovasjon og digitalisering påvirker de ansatte i bankbransjen har gitt oss mye innsikt og vi opplever at vi nå har en god forståelse for hvordan det er å stå i en stilling som påvirkes av digitalisering. Vi håper oppgaven kan bidra til å øke forståelsen for digitalisering og automatisering som en prosess som ikke bare påvirker den daglige driften og bunntinjen, men også påvirker en hel organisasjon og menneskene i den.

Vi vil takke informantene som har vært villig til å dele sine erfaringer fra bankhverdagen med tanke på digitalisering. En stor takk går også til Nils Sanne og Elin Kubberød som har lagt til rette for et godt klassemiljø fra dag én. Vi vil i tillegg rette en takk til klassen for godt samhold, og et klassemiljø som har vært preget av gjensidig respekt, læring og inspirasjon. Mike Evans fra Rice University fortjener en takk for å ha gitt oss mye god innsikt både i kurs og i forbindelse med Rice Business Plan Competition. Sist men ikke minst takker vi vår veileder Joachim Scholderer, som har beholdt roen og troen, og holdt ut med oss og delt så mye av sin kunnskap. Vi er fulle av takknemlighet for din hjelp.

Jonatan Paz og Ole Sprakehaug

Norges Miljø- og Biovitenskapelige Universitet (NMBU), Ås

15.5.2018

Sammendrag

Denne oppgaven tar for seg den ansattes perspektiv i en digitaliseringsprosess eller automatiseringsprosess i norsk banknæring. Så lenge automatiseringen pågår vil det bli stadig færre oppgaver til ansatte – eller er det slik? Vi har snakket med ansatte i en bank som retter seg mot personmarkedet i Norge, for å finne ut mer om deres opplevelse av digitaliseringen. Vi har også undersøkt hvordan selvbildet, motivasjonen, statusen, og andre forhold forandres som følge av endring i arbeidsoppgaver og ledelse.

Det vi har kommet frem til er at det i bransjen har vært store endringer på rådgivernivå. Det er større usikkerhet blant ansatte om fremtidig karriere, og hvilke kunnskaper fra banken de kan få bruk for i andre jobber. Også hvordan utenforstående ser på bankansatte ser ut til å ha endret seg. Dette kan skyldes at også arbeidsplassen i seg selv har endret seg. De ansatte opplever banken på en annen måte enn tidligere, og de opplever også at kunder ser banken på en annen måte enn før. I tillegg er både oppgavene og arbeidsmiljøet i endring.

Våre funn tilsier at flere ansatte i bankbransjen opplever reduksjon i meningsinnhold, sosiale relasjoner på jobb, og redusert innflytelse på arbeidsplassen. Dette medfører redusert motivasjon hos de ansatte, og at det å være bankrådgiver i seg selv ikke sees på som noen karriere. Dette vil senere kunne føre til at det ikke blir bygget ekspertise innen rådgivning, og at ansatte raskere ser seg om etter nye jobber.

Abstract

This thesis discusses the employee perspective of the digitalization and automation process in a retail bank operating in the Norwegian market. As automation of tasks increase there will be a reduction in the width of tasks remaining for employees – or will there? We have interviewed employees of a retail bank operating in Norway, to study how the ongoing digitalization affects their day-to-day work experience. We have also investigated how this changes their self-perception, their motivation, their status and other factors affected by the change in work tasks and management.

What we have found is that employees have experienced several changes. There is more uncertainty regarding future careers and how their banking experience will be relevant in other industries, thus affecting how their experience will be valued in the job market. How bank employees are perceived by the outside world also seems to have changed. This may be due to the changes taking place across the industry, as a result of digitalization. The employees themselves experience their employer in a different way than before, as do the customers. In addition, both tasks and work environment are continuously changing.

Our findings suggest many employees in retail banking experience a reduction in meaningfulness, social relations at work, and reduced influence in the workplace. This leads to a drop in motivation among employees, and the idea that being a financial advisor is not a career in itself. This could, later on, lead to a lack of experience-based expertise in retail banks and higher turnover of staff.

Innholdsfortegnelse

Forord.....	2
Sammendrag	3
Abstract.....	4
1. Innledning	7
1.1 Bakgrunn.....	7
1.1.1 Bakgrunn oppsummert.....	8
1.1.2 Eksterne krefter som automatiseringsdriver	9
1.1.3 Konkurransesituasjonen i markedet.....	9
1.1.4 Er digitalisering og automatisering det samme?.....	10
1.1.5 Teknologisk digitalisering og automatisering av beslutninger	10
1.2 Problemstilling og formål	12
1.3 Oppgavens relevans	13
2. Teoretisk rammeverk	14
2.1 Deskillig	14
2.2 Jobberikelse og jobbkarakteristika.....	15
2.3 Kreativ destruksjon	15
2.4 Endring av kunderelasjoner	16
2.5 Endring i bruk av kommunikasjonskanaler	17
2.6 Personlighet, behov og motivasjon	17
2.7 Stress	24
2.8 Status.....	24
2.9 Empiri fra tidligere automatiseringsepoker i bransjen.....	25
3. Forskningsspørsmål	26
4. Metode	27
4.1 Forskningsdesign	27
4.2 Utvalg og rekruttering.....	27
4.3 Intervjuene	28
4.4 Etske avveininger.....	29
4.5 Innholdsanalyse.....	30
5. Resultater	31
5.1 Digitalisering og informantenes syn på egne arbeidsoppgaver	31
5.2 Forventninger til arbeidet.....	32

5.3 Meningsinnhold i jobben	33
5.4 Tillit og beslutningsmyndigheter	33
5.5 Scenario: sjef for en dag	34
5.6 Andre faktorer som forandrer arbeidshverdagen	35
5.7 Er jobben meningsfull.....	36
6. Diskusjon	37
6.1 Hovedfunn.....	37
6.2 Kontekstualisering	38
6.2.1 Informant 1.....	38
6.2.2 Informant 2.....	39
6.2.3 Informant 3.....	40
6.2.4 Informant 4.....	40
6.2.5 Informant 5.....	41
6.3 Svar på forskningsspørsmål	42
7. Konklusjon.....	43
7.1 Funn 1: En arbeidsplass i endring.....	43
7.1.1 Nytt syn utenfra.....	43
7.1.2 Nytt syn innenfra.....	44
7.1.3 Endrede oppgaver	44
7.1.4 Endret arbeidsmiljø.....	45
7.2 Funn 2: En ansatt i endring	46
7.2.1 Hva skjer, og hvorfor?	46
7.2.2 Hvor skal jeg videre, hvem er jeg, og hva kan jeg?	46
7.2.3 Hvordan ser andre på meg?.....	47
7.2.4 Ambisjoner blant ansatte.....	47
7.3 Anbefalinger til videre forskning.....	48
7.4 Forfatterens bias.....	48
8. Litteratur	49

1. Innledning

1.1 Bakgrunn

Denne oppgaven tar for seg mennesket i automatiseringsprosesser. Siden den første industrielle revolusjon har bedriftseiere forstått at man må følge med på utviklingen. Ofte har proletariatet stått opp mot utviklingen. Da tekstilproduksjon først ble industrialisert, og maskiner som «spinning jenny» kom til, oppstod det opprør blant arbeiderne. Ludittene ville ikke se på at maskiner tok fra dem jobbene.

Under den andre industrielle revolusjon endret arbeidet seg nok en gang. Produksjonen ble igjen effektivisert og arbeidere spesialisert, og vært mange fabrikker gikk etterhvert over til samlebåndsproduksjon. Den tredje industrielle revolusjon markerte begynnelsen av datamaskinenes inntog, og la grunnlaget for den fjerde industrielle revolusjon som bare så vidt har begynt. I løpet av den tredje industrielle revolusjon gjorde datamaskiner det lettere å prosessere tall, og lagre store mengder informasjon. I tillegg kunne man automatisere deler av driften, og implementere logiske systemer i produksjonen, som har ført oss til et teknisk nivå der maskiner kan gjøre langt større deler av jobben enn noen gang før. Dagens maskiner kan samle inn informasjon på egenhånd, lære av egne erfaringer og fatte beslutninger på vegne av sine eiere.

Dette kan nok en gang redusere behovet for arbeidskraft, og kan fremover bidra til å at mange stillinger blir gjort overflødige. Hva vil skje med arbeidernes vilkår i denne prosessen? Noen vil miste jobben eller miste deler av sine oppgaver, andre vil måtte omskoleres. I bankbransjen er det i hovedsak enkle analyser som først automatiseres. Hvem skal få lån? Hvor stort lån kan banken gi en kunde? For 50-60 år siden ble all informasjon samlet inn manuelt, og de ansatte vurderte søkerens karakter. Vi har blitt fortalt at beslutninger ble fattet i fellesskap gjennom møter i lokalbanken. I dag kan datamaskiner samle inn og analysere informasjon. Personlighet hos låntaker kan ikke vektlegges av datamaskiner enda, og er noe av det stillingsinnholdet en vanlig bankrådgiver hadde for 20 år siden, og fremdeles har. Hvordan har disse endringene påvirket arbeidstakernes opplevelse av eget arbeid? Har arbeidet mistet mening? Hva skjer når datamaskinen tar resten av jobben, blir da bankrådgiverne borte, eller får de nye roller som relasjonsbyggere for banken?

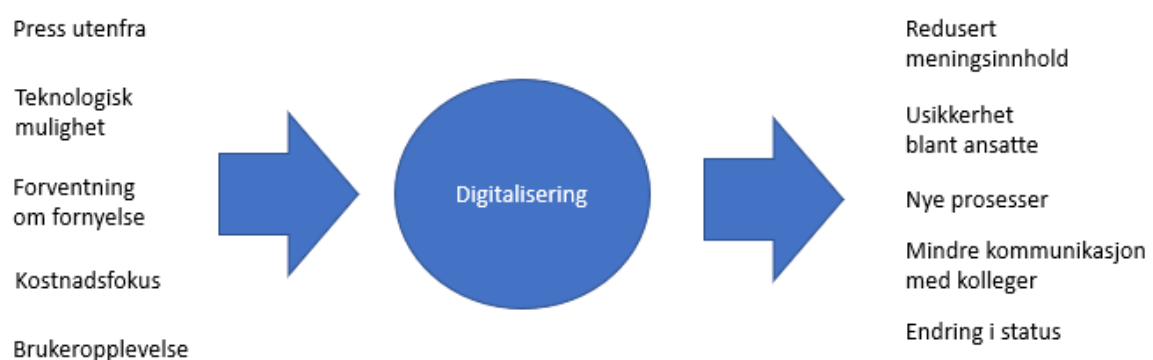
I denne oppgaven vil vi belyse noen av de menneskelige konsekvensene av digitaliseringen, altså hvordan det oppleves ha en jobb på som er på vei mot full automatisering. De aller fleste i samfunnet er kjent med begrepet digitalisering, og til en viss grad automatisering (Jacobsen

& Thorsvik, 2007). Disse utviklingstrekkene vil bidra til å prege arbeidslivet i all overskuelig fremtid. Vi ønsket å grave i hvordan mellomstadiet i automatiseringsprosessen påvirker arbeidstakernes tilfredshet og motivasjon i jobben. Ettersom automatisering har nådd ulike stadier i ulike bransjer, begrenser oppgaven seg til bankbransjen. Vi har valgt bankbransjen fordi vi anser denne som en aktør som har manuell beslutningstaking i nær fortid, og datastyrt automatisk beslutningstaking i nær fremtid. Dermed kan vi gjennom informasjonsinnhenting få et godt bilde av en omfattende utvikling, gjennom intervju av ansatte som ikke nødvendigvis har hatt et helt liv i bransjen.

Vi søker i denne oppgaven å avdekke hvordan motivasjon blant ansatte har blitt påvirket gjennom automatisering av beslutninger. Dette er en deskriptiv studie der vi ønsker å beskrive virkeligheten arbeidstakerne opplever, ettersom ansattes arbeidsoppgaver endrer seg med økt automatisering av beslutninger.

1.1.1 Bakgrunn oppsummert

Automatisering er en pågående prosess som har vart over tid, og påvirker stadig større deler av livene våre. Vi kan blant annet gjennomføre kompliserte utregninger på mobiltelefonene våre, og skattemeldingen kan leveres med noen tastetrykk før den sjekkes av datamaskiner hos skatteetaten. Dette sparer etaten for mye papirarbeid og sikkert mange ansatte. Spørsmålet vi ønsker å finne svar på i denne oppgaven er hvordan dette har påvirket de ansatte. Dette er et område det ser ut til å være gjort svært lite forskning på.



Figur 1. Drivere for digitalisering, og sannsynlige effekter.

1.1.2 Eksterne krefter som automatiseringsdriver

Hvis man ser på eksterne faktorer som har drevet digitalisering i banknæringen, så er det noen som har vært mer fremtredende enn andre. Politikere har i stor grad heiet frem digitaliseringen, men har i liten grad vært aktive pådrivere for automatisering gjennom reguleringer eller lignende. Dette har vært synlig i de senere år der innovative selskaper som Uber og Airbnb har støtt på problemer og kritikk. I så henseende har de økonomiske rammene vært viktigere. I land med høyt lønnsnivå som Norge har automatisering bidratt til å skape komparative fortrinn, noe som trolig har vært med på å drive digitaliseringen i Norge fremover. Den teknologiske utviklingen har delvis bidratt til å drive digitaliseringen, men technology-push har likevel vært mindre drivende for endringen enn market-pull, der vi med markedet mener økonomiske hensyn. Lovmessige og juridiske faktorer anser vi som noe som har bremsset utviklingen, ettersom politikken og byråkratiet sjelden klarer å holde følge med de teknologiske mulighetene og bruksområdene.

1.1.3 Konkurransesituasjonen i markedet

I bankmarkedet er det på mange måter slik at kundene til en viss grad også er leverandører. Mest interessant for denne oppgavens del er det å se på leverandører som forskjellige fra kundene. Dermed er leverandørene i stor grad IT-leverandører som leverer nettløsninger til bankens distribusjon eller støttefunksjoner. I IT-markedet er det mange å velge mellom, men det kan også være relativt høye byttekostnader, noe som totalt sett gir bankene en middels forhandlingsmakt. Overfor kundene har banken forholdsvis lav forhandlingsmakt. Det er lett å bytte bank, og selv om man skulle tro at pris i form av renter er det viktigste ved valg av bank er det forholdsvis lav kundemobilitet i markedet og når kundene blir spurt er de ofte fornøyde med den banken de bruker, og derfor bytter de ikke (Berg, 2010). Det finnes ikke mange muligheter for å substituere bankene. For å drive bankvirksomhet kreves det konsesjon fra Finanstilsynet og mange mulige substitutter blir begrenset av dette fordi de har forretningsmodeller utenfor tilsynets rammer. De substituttene som eksisterer, er i mange tilfeller også dyrere, ettersom man gjerne låner direkte fra privatpersoner som i mindre grad har skalafordeler, og som ikke kan fordele risiko over en stor kundebase. Både nye substitutter og nye banker vil møte relativt høye innstegsbarrierer. Man må tilfredsstillere flere krav knyttet til kapital og ledelsen i selskapet for å få konsesjon fra Finanstilsynet til å drive bankvirksomhet. Konkurransenintensiteten i bransjen må sies å være middels. Til tross for lave byttekostnader er det få som bytter bank, og rentebetingelsene i de ulike bankene varierer lite.

1.1.4 Er digitalisering og automatisering det samme?

«Å digitalisere en gjenstand eller fenomen betyr å gjenskape en fysisk prosess, hendelse, eller et fenomen digitalt, i form av tallverdier til en gitt matematisk modell. Betydningen brukes blant annet om digitalisering av lyd og bilde.» (Store Norske Leksikon, 2017). Digitalisering er helt nødvendig for at datamaskiner skal kunne lese og tolke informasjon. De siste årene har digitalisering bidratt til en betydelig økt grad av automatisering ettersom datamaskiner er i stand til å tolke den stadig økte mengden av digital informasjon. Automatisering er å gjøre prosesser mindre avhengig av menneskelig innsats (Store Norske Leksikon, 2015). Dette har blitt oppnådd gjennom at selskaper og andre har blitt bevisst mulighetene som ligger i automatisk databehandling og hvordan informasjon skal produseres og lagres for å kreve minst mulig menneskelig interaksjon før dataene leder til en beslutning.

Et eksempel på dette fra bankbransjen kan være alle de manuelle oppgavene knyttet til en kredittvurderingsprosess. Nå kan lånesøkeren isteden fylle inn informasjon om seg selv i et standardisert skjema som datamaskinen selv kan lese, deretter vil datamaskinen be om digital informasjon fra skatteetaten, og basert på dette fatte beslutning om finansiering skal tilbys eller ikke.

Kort sagt kan vi si at digitalisering er å oversette noe fra analog informasjon til et maskinleselig språk som for eksempel binær kode. Automatikken er derimot programvaren som tolker informasjonen, slik at mennesket slipper å gjøre det. Når vi taster inn informasjon om oss selv i en lånesøknad er prosessen med å konvertere bokstaver og tall over til binær kode allerede automatisert gjennom ulike programmer, programmeringsspråk og operativsystemer.

Dette er blant grunnene til at enkelte banker nå jobber mot å bli mer digitale. Ved bruk av standardiserte nettskjema vil datamaskiner mye lettere kunne behandle ordinære saker, og behovet for bemanning i forbindelse med henvendelser som lånesøknader reduseres, fordi datamaskiner allerede har programmer som tolker data og fatter beslutninger basert på disse.

1.1.5 Teknologisk digitalisering og automatisering av beslutninger

Vi er inne i en bølge av digitalisering (Løken, 2016). Med digitalisering følger evnen til å behandle enorme mengder data automatisk. Med dagens programvare kan også beslutningstaking gjøres automatisk. I de fleste industrialiserte land er denne utviklingen på vei til å gjøre seg gjeldende i stadig flere bransjer. Innen for eksempel medisin kan superdatamaskiner som IBMs Watson diagnostisere pasienter med høy presisjon (BBC, 2016), og kirurgiroboter kan utføre operasjoner (Emberland, 2012).

Vi vil si at vi befinner oss midt mellom to ytterpunkter. Datamaskiner kan gjøre svært mange oppgaver for oss, men de er på ingen måte helt selvstendige enda. Til gjengjeld tar de stadig flere beslutninger, og på lang sikt vil mennesker være overflødige i mange prosesser. Hva gjør disse endringene med motivasjonen til arbeidere som har mistet autonomi på grunn av endring i fullmakter og beslutningsmyndighet? Hvordan påvirker automatiseringen deres arbeidsdag og selvbylde?

Automatisering har lenge vært en drivende kraft for endring. Gjennom stadige innovasjoner har verden utviklet seg fra et jordbruks- og byttesamfunn, til et industrisamfunn. Gjennom teknologisk innovasjon utviklet dette seg videre til et masseproduksjonssamfunn. I dag er vi kommet så langt at masseproduksjon i seg selv er på vei ut, mens «mass customization», eller massetilpasning kan bli mer aktuelt (Gilmore & Pine, 1997).

Automatisering kan således sies å ha vært med oss svært lenge. Svært tidlig fant mennesket løsninger som gjorde at bestemte hendelser kunne utløse andre hendelser. Et eksempel er at man festet snubletråder til spente våpen, som gjorde at våpnene ville fyre automatisk når fienden kom nær tråden. Dermed kunne man spare betydelige mengder arbeidskraft i form av at flere soldater ville kunne frigjøres til andre oppgaver. Lignende varslingsystemer som fungerer på samme måte kan til og med ha kommet enda tidligere.

Kort oppsummert ser det ut til at stadig flere beslutninger kan automatiseres i fremtiden og at medarbeiderne føler at de mister autoritet og selvstyring. Dermed kan de oppleve at de ikke har noen innflytelse og at de ikke er viktige for. Dette vil ifølge Herzbergs tofaktorteori kunne påvirke deres motivasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2007; Kaufmann & Kaufmann, 2014). Det kan også redusere deres selvfølelse og tilfredshet opp mot McClellands, Maslows, og Aldefers behovsteorier.

1.2 Problemstilling og formål

Med så omfattende og pågående endringer i arbeidslivet og relativt få studier som er utført på dette feltet mener vi det er på høy tid å undersøke hvordan endringene så langt har påvirket ansatte. Ved å velge oss ut bankbransjen og retail banking spesifikt, samt å rette oss inn mot ansatte i stillinger på operasjonelt nivå i hierarkiet får vi et innblikk i en bransje som er godt i gang med automatiseringsprosessen, men som samtidig fortsatt er avhengig av et betydelig antall ansatte. Vi ønsker med denne oppgaven å avdekke hvordan det oppleves å være ansatt når arbeidsoppgavene endres som følge av digitalisering og automatisering. For å undersøke dette har vi formulert følgende problemstilling:

Hvordan oppleves motivasjon og endringer i bankbransjen som resultat av digitalisering?

Med denne problemstillingen ønsker vi å få svar på hvordan det har blitt å jobbe i bankbransjen i 2018. Med banknæringen mener vi spare- og forretningsbanker, og ansatte som jobber i personkundeavdelingen. Våre informanter jobber med hele produktsortimentet som inkluderer sparing, forsikring, og lån, og ikke er begrenset mot et gitt segment som for eksempel studenter eller formuende. Med begrepet «vanlige kunder» mener vi kunder som har litt sparing, noe boliglån eller billån, og som benytter betalingstjenester fra en av spare- og forretningsbankene. Vi begrenser oss til banker som opererer i Norge. Vi har også valgt å utelate spesialiserte banker, banker som ikke tilbyr alle tre hovedtjenestene: Betaling, lån, og sparing. Flere mindre banker som i hovedsak tilbyr forbruksfinansiering har de senere årene utvidet produkttilbudet sitt, men heller ikke disse er med i denne oppgaven.

Vi legger til grunn at behov for kompetanse tilfører stillingene egenverdi og tilfører jobben mer mening enn der man i større grad bytter timer mot penger. I denne sammenhengen kan en kompetansearbeidsplass for eksempel være jobben til en lærer, lege, regnskapsfører eller finansrådgiver, hvor vi har valgt å se nærmere på sistnevnte. Nå blir ikke bare rutineoppgaver automatiserte, men i større grad også beslutningsprosesser, som individuelle læreplaner, diagnostisering, bokføring, dokumentkontroll og revisjon samt kredittvurderinger og investeringsråd. Formålet med oppgaven er å se hvordan endring i kompetansekrav til en stilling endrer stillingens sosiale verdi - spesielt sett i lys av endringer i arbeidshverdagen som følge av digitaliserte og automatiserte prosesser, rutiner og beslutning. Spesielt viktig er hvordan det oppleves å ha en rådgiverstilling i bank, og i hvilken grad den sosiale verdien og stillingenes egenverdi endres som følge av dette.

I Ledernytt argumenteres det for at digitaliseringsbølgen vi står overfor har så vidt begynt (Løken, 2016), men bankbransjen i Norge har allerede kommet langt i å ta i bruk nye teknologier for å strømlinjeforme produktene som tilbys, effektivisere prosessene og øke lønnsomheten. Dette har ført til at stillingen som finansrådgiver har endret seg drastisk over de siste 10-20 årene, og det er ingen tegn til at endringstakten vil avta, snarere tvert imot.

1.3 Oppgavens relevans

Vi er i en overgangsfase mellom manuelt og helautomatisert utføring av oppgaver. I industriell sammenheng er det lenge til vi ser helautomatiske arbeidsplasser, om det en gang vil være arbeidsplasser. Derimot er det i en historisk sammenheng svært nær. Enkelte bransjer har kommet lengre enn andre, og enkelte land og regioner ligger langt foran andre. Vi mener derfor at denne overgangsfasen vil vare i mange bransjer i minst flere år fremover.

Denne oppgaven er relevant for alle virksomheter som er semi-automatiserte. Altså i bedrifter hvor en stor del av verdiskapningen skjer gjennom automatiserte prosesser, som ikke bare behøver være samlebåndsprosesser, men også i større grad automatiserte beslutningsprosesser hvor det fremdeles jobber et betydelig antall mennesker.

Den kan også bidra i form av å være et grunnlag det kan forskes videre på, både med fokus på arbeidstakerens plass i digitaliseringens tidsalder, og hvordan man kan holde på motivasjonen i en jobb i endring. I tillegg kan oppgaven være et bidrag, om enn et lite et, til å finne ut hva mennesker skal gjøre når det blir betydelig flere arbeidsføre mennesker enn arbeidsplasser i Norge og ellers. Med tanke på de siste årenes utvikling ser vi på vårt bidrag som relevant, både fordi det finnes lite forskning på feltet, og fordi situasjonen raskt kan bli virkelighet for svært mange mennesker også utenfor bankbransjen.

2. Teoretisk rammeverk

Vi har valgt å dele kapittelet inn etter emne, og introdusere teoriene vi bruker på en forståelig måte, slik at de i gjennom oppgaven kommer tydelig frem. Inndelingen av teorier er også fokusert på de aspekter vi mener er berørt. Vi har inkludert teori på områder som personlighet, arbeidsteorier, og til en viss grad kommunikasjonsteorier og relasjonsteorier. Ut fra vår søking etter empiriske undersøkelser fra lignende prosesser er det lite informasjon på temaet, og de undersøkelsene som likner mest i gjennomføring, er foretatt i helsesektoren. Vi har likevel valgt ut noe empirisk materiale for å avdekke om finansrådgivere har samme reaksjon på automatisering nå som før.

2.1 Deskillig

Deskillig forekommer når en oppgave blir så liten og spesialisert at hvem som helst kan ta over jobben. I nyere tid er deskillig mer benyttet i forbindelse med digitalisering og automatisering. Deskillig er nevnt i både *Organization and Organizing* (Scott & Davis, 2007), *Automation and Skill* (Adler & Borys, 1989), *The deskillig controversy* (Attewell, 1987), kort i *Information Technology, workplace organization, and the demand for skilled Labor: Firm-level evidence* (Bresnahan et al., 2002), *The deskillig debate, New technology and Work Organization* (Wood, 1987) og *Brave New Workplace* (Wallace, 1989). Deskillig bygger på Marxistiske ideer om kapitalens kontroll (Scott & Davis, 2007). Disse teoriene er igjen basert på Adam Smiths ideer om oppdeling av arbeid (Division of labour), som av Frederick Taylor ble videreutviklet til det vi i dag kaller Taylorisme eller scientific management. Årsaken til at dette ville senke kompetansebehovet er at hver oppgave blir relativt liten og repetitiv at enhver person raskt kan læres opp til å gjøre jobben. Ifølge Marx var ikke dette for å øke effektiviteten slik Adam Smith trolig så det for seg, men heller for å gjøre arbeidstakerne enkle å erstatte.

Marx' teorier om deskillig kan således sies å være motstridene Adam Smiths teori. Dersom oppdeling av arbeidet og spesialisering er til for å øke effektiviteten, vil det å erstatte ansatte være mer komplisert. Dersom spesialisering og små repetitive oppgaver gjør det enklere å erstatte ansatte vil det være vanskeligere å beholde ansatte som er mer effektive, ettersom de må trenes opp og spesialiseres. Enkelte mener også at teknologi heller bidrar til oppgradering, altså at behovet for kunnskap øker ettersom avanserte teknologier fordrer bedre forståelse av bedrift og omgivelser (Wallace, 1989). Dette støttes også i *Upstairs, Downstairs: Computers and Skills on two floors of a large Bank* (Autor et al., 2002), der en stående hypotese er at høyt

utdannede har større effektivitetseffekt av ny teknologi enn lavt utdannede. Deskillning kan i dag settes mer i sammenheng med betydningen av humankapital. For vår oppgave ser vi teorien om deskillning mest som en form for forskyvning av viktigheten av humankapital sammenlignet med maskinkapital, eller mennesker sammenliknet med datamaskiner.

2.2 Jobberikelse og jobbkarakteristika

Jobberikelse er Herzbergs forslag til arbeidsmiljøprogram, som skal bidra til å øke hygiene- og motivasjonsfaktorene på arbeidsplassen (Kaufmann & Kaufmann, 2014). Som en del av jobberikelsesprogrammet foreslår Herzberg å redusere kontroll over arbeidstakerens metoder og heller vurdere måloppnåelse, å øke personlig ansvar, å gi ansatte helhetlige oppgaver, slik at de får eierskap til produktet, gi mer frihet og informasjon og å gi arbeidstakerne mulighet til å utvikle seg (Kaufmann & Kaufmann, 2014).

Senere utviklet Hackman og Oldham en modell for ulike karakteristika som for hvordan Herzbergs motivasjonsfaktorer best kunne opprettholdes (Kaufmann & Kaufmann, 2014). Herzberg selv fremmet ideen om jobbrotasjon i 1966, mens andre har forsket videre på beslutningsmaktens påvirkning (Scott & Davis, 2007). Jobbkarakteristika og tofaktorteorien (se eget avsnitt) blir sentrale teorier i oppgaven ettersom den i hovedsak er rettet mot motivasjonsfaktorenes innvirkning på ansattes trivsel. Hygienefaktorer er mindre viktig i denne sammenhengen ettersom de i Norge i større grad blir påvirket av lovreguleringer og tariffavtaler.

2.3 Kreativ destruksjon

Kreativ destruksjon er ifølge Joseph Schumpeter et begrep for fornyelse. Man kan se på det som en blomst som visner og dermed gir plass for en ny blomst. En annen måte er at den voksende blomsten til slutt tar opp både vann, næring og lys fra den første blomsten slik at denne dør. Teorien går ut på at når en ny radikal innovasjon kommer, vil den tvinge en del av de tidligere produktene og prosessene til å endre seg eller dø. Destruksjon er i denne sammenhengen en slags «ødeleggelse» av en måte å gjøre ting på, mens kreativiteten er det nye som kommer og forandrer industrier og organisasjoner (Scott & Davis, 2007). Som omtalt i *Managing Innovation* (Tidd & Bessant, 2013) er Kreativ destruksjon «en prosess der det er konstant søken etter å skape noe nytt som samtidig knuser gamle regler og etablerer nye – drevet av jakten på nye profittkilder».

2.4 Endring av kunderelasjoner

De informantene vi ser på er i stor grad påvirket, på godt og vondt, av endringer som skjer som følge av digitalisering, og alles jobber er direkte knyttet mot markedsføring i form av salg og kundekontakt i siste ledd mot kunden. Når stadig flere tjenester digitaliseres, endres kundeadferd og produkttilbud deretter. På grunn av dette endres arbeidsoppgaver og stillingsinnhold, og de ansatte må tilpasse måten de jobber på. Markedsføringsteori er derfor sentralt fordi det er i dette leddet av verdiskapningen digitaliseringen påvirker våre respondenters arbeidshverdag.

Når arbeidsflyten forandres, endres også måten vi kommuniserer på. Siden 70- og 80-tallet har rollen som banksjef endret seg drastisk spesielt med tanke på innvilgning av lånesøknader, som tidligere ofte var banksjefs diskresjonære avgjørelse er det i dag en prosess som er styrt av et gitt regelverk med lite rom for avvik. Dette har gjort at lederne ikke lengre har samme autonomi, og deres ansatte som opererer innenfor gitte rammer kun kan øke sin ytelse ved å gjøre mer av det samme. Dette har også endret intern kommunikasjon.

I motsetning til markedsføringstiltak som retter seg mot de store massene med relativt homogene behov retter relasjonsmarkedsføring seg mot forbrukernes individuelle behov og ønsker. Vi opererer med følgende definisjon på relasjonsmarkedsføring «En bedrifts tiltak i den hensikt å etablere, utvikle og vedlikeholde konkurransedyktige kunderelasjoner som er lønnsomme for begge parter» (Hougaard & Bjerre (2002) gjengitt i (Framnes et al., 2011). Som Figur 2 viser er det flere forskjeller mellom massemarkedsføring og relasjonsmarkedsføring. Det fokuseres mer på å bevare kundene over tid, sørge for gjenkjøp, verdiskaping for kunden over tid som følge av relasjonen, og kvalitet i kundeoppfølgingen for å sikre kundetilfredshet. Dette er i motsetning til massemarkedsføring med transaksjonsfokus som i mindre grad fokuserer på gjenkjøp eller forpliktelser fra leverandør, og hvor kunde og selger ikke har noen sterkere relasjon.

Transaksjonsfokus	Relasjonsfokus
Orientering mot enkeltsalg	Relasjonsfokus
Usammenhengende kundekontakt	Orientering mot kundevarighet
Fokus på produktfordeler	Kontinuerlig kundekontakt
Lite fokus på kundeservice	Fokus på kunde verdi
Kort tidshorisont	Lang tidshorisont
Uten forpliktelse til å møte kundens forventning	Stort fokus på kundeservice
Kvalitet er et anliggende for produksjonsavdelingen	Høy forpliktelse til å møte kundens forventning

Figur 2. Forskjeller i massemarkedsorientering og relasjonsorientering (hentet fra Framnes et al., 2011, s. 261)

2.5 Endring i bruk av kommunikasjonskanaler

Grunnen til at vi tar for oss kommunikasjonskanalene er at måten og den varierende graden de forskjellige kanalene brukes på er under endring, og dette er også med på å endre arbeidshverdagen til finansrådgiverne. For å avgrense og holde det relevant har vi definert kanalene som henholdsvis inngående og utgående kommunikasjon. Vi fokuserer på ekstern kommunikasjon, for det er mest relevant for oppgaven da det er endringen i kundekommunikasjon som er den underliggende driveren for endringene i stillingsinnholdet.

Kundekontakten foregår enten inngående eller utgående. Siden enkelt prosess kan kreve mye oppfølging er det henvendelsen som initierer prosessen som avgjør om kontakten er inngående eller utgående.

2.6 Personlighet, behov og motivasjon

Denne delen av oppgaven tar for seg fire kjente motivasjonsteorier, og utdyper disse. Vi har i arbeidet med oppgaven benyttet både Maslows, McClellands, og Alderfers behovsteorier, og Herzbergs tofaktorteori, der sistnevnte har hatt størst innvirkning på oppgaven. Behovsteorier har vært de mest sentrale aspektene i studier av motivasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Motivasjon er i seg selv et stort område å dekke, men gjennom delkapitlene over mener vi å ha dekket det mest sentrale, med hovedvekt på indre motivasjon. I tillegg

kommer ytre motivasjon i form av forventning om belønning for utført arbeid. Dette kan være i form av lønn, bonus, eller andre faktorer med høy valens. De må riktignok også ha en forventning om at målet er oppnåelig (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

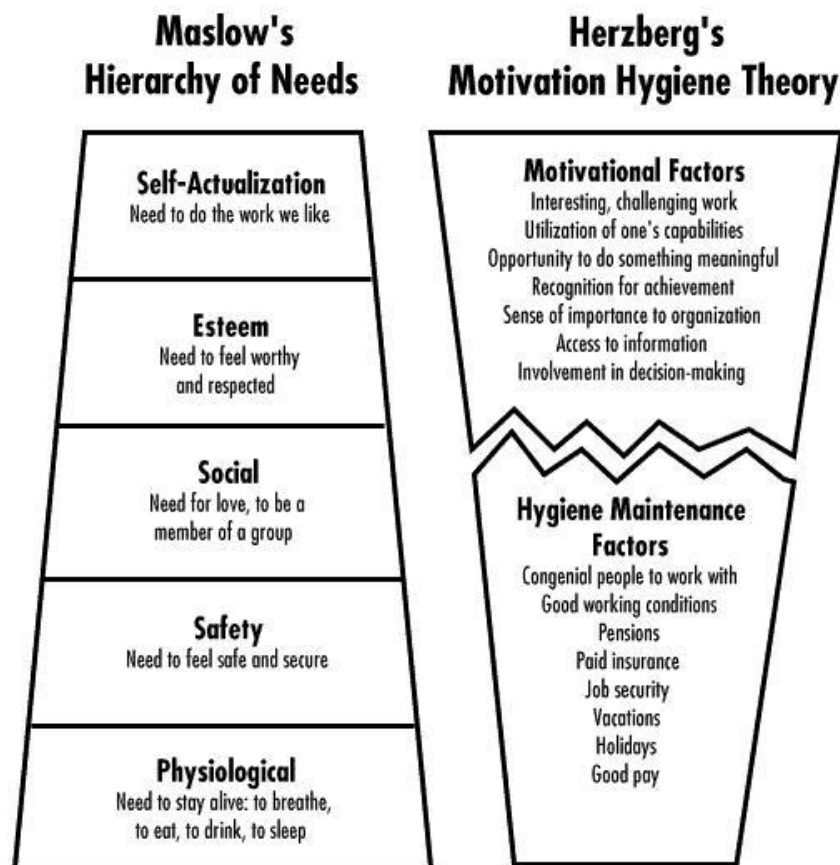
En annen teori innen motivasjon er kjent som «Self-discrepancy theory». Denne forsøker også å forklare våre handlinger med grunnlag i intern motivasjon (Holt et al., 2015), ved å vise til at vi har tre ulike «personer» i tankene. Det faktiske jeg, det ideelle jeg, og det «jeg» man burde være. De to «personene» man ikke er, men ønsker å bli, eller unngå, kan forklare flere handlingsmønstre og målsetninger man kan ha. Mens ideal-jeg'et har fokus på positive mål, og McClelland og Atkinsons «Motive for success», er «burde-jeg'et» mer fokusert på negative konsekvenser og en indre moralisme, og frykt for å feile eller være et «dårlig» menneske (Holt et al., 2015). Her synliggjøres også forskjellene på positiv og negativ motivasjon. Positiv motivasjon er nevnt av McClelland og hans kolleger i 1953 (Holt et al., 2015) som en del av McClellands motivasjonsteori under behovet for prestasjon, der motivasjonen kommer av et ønske om å oppnå et bestemt utfall. Motsatt er negativ motivasjon at man blir motivert til handling for å unngå et bestemt utfall.

Mange er kjent med Maslows behovsteorier om at menneskelige behov kan deles inn i fem kategorier. Disse fem kategoriene sees på som et hierarki, der grunnleggende behov er basen alt bygges på. På hierarkiets laveste nivå finner vi behovene som styres av menneskets instinkter, slik de alltid har gjort. Dersom man er sulten går man på jakt, og om man er trøtt sover man. Hans teori baserer seg på overlevelsesinstinktet, det mest basale av dem alle.

Dernest kommer behovet for sikkerhet. Grunnleggende sett er dette behovet å ha muligheten til å komme seg i sikkerhet. I arbeidssammenheng kan dette sies å være fast jobb, og en inntekt god nok til å ha tak over hodet. Ellers er en del av dette nivået å kunne forebygge skader. Gjennom arbeid får mange også dekket det tredje nivået i hierarkiet, der behovet for tilknytning til andre blir aktualisert. Tilknytning til andre kan også bidra til å dekke de to foregående behovsnivåene. Dette synes for eksempel gjennom ulver som jakter i flokk, eller en gruppe mennesker som oppretter en organisasjon. Maslow selv så tilhørighet som et grunnleggende psykologisk behov (Holt et al., 2015).

Det fjerde nivået i Maslows behovsteori er behovet for anerkjennelse. Dette behovet er noe som delvis kan dekkes av selvanerkjennelse, men for å dekke behovet i en bredere forstand kreves det at man blir sett positivt på av andre. Anerkjennelse kan være et klapp på skulderen fra en sjef eller kollega, det kan være applaus for en musiker, eller det kan være så lite som at noen sier “godt jobbet”. Det høyeste nivået er selvrealisering. Selvrealisering oppnås når man har evner, overskudd og tid til å jobbe for å oppnå sine drømmer og ønsker. Å søke

selvrealisering er noe man gjør når de fire første behovene er tilstrekkelig dekket. De som søker selvrealisering gjennom sin jobb har ofte høy anseelse i selskapet, et godt nettverk av venner og kjente, egen bolig og får nok betalt til å kunne dekke alle løpende kostnader uten bekymring. Dette gjør at den ansatte kan yte sitt beste og føle eierskap til jobb og jobbprosjekter.



Figur 3. Maslows og Herzbergs motivasjonsteorier (hentet fra: <https://joycekrogsgaard.wordpress.com/author/joycekrogsgaard/>)

Hvert av behovene trenger ikke være fullstendig dekket for at man begynner å ønske å oppfylle flere av behovene opp i behovshierarkiet, og ifølge Maslow og andre så er det også individuelle tilpasninger. For eksempel vil mange ha mindre behov for sikkerhet men et høyere behov for selvrealisering. Dette kan inkludere gründere som slutter i en godt betalt jobb for å starte sitt eget selskap. Dette innebærer ofte stor risiko, men kan være det enkelte må gjøre for å realisere seg selv.

Maslows behovshierarki kan sees på som en grunnmur for motivasjonsteori. Dersom man ikke har mat og vann, har man ingen grunn til å jobbe for å få en anerkjennelse fra en sjef, fordi underskuddsmotivene fra de tre basale nivåene ikke er oppfylt. Hvis man derimot har dekket

behovene på første, andre, og tredje nivå i hierarkiet, kommer man over i vekstmotiver, eller overskuddsmotiver. Disse gruppene av motiver samsvarer også med Herzbergs tofaktorteori om hygienefaktorer og motivasjonsfaktorer. De skiller seg fra hverandre med at Herzbergs teori først og fremst omhandler arbeidslivet (Jacobsen & Thorsvik, 2007; Kaufmann & Kaufmann, 2014).

David McClellands behovsteori er en modifikasjon av Maslows. McClelland støtter deler av Maslows teori, men mener at behovene i mindre grad er satt i faste hierarkiske rammer, og i større grad flyter over i hverandre. McClelland mener også at mennesker har tre grunnbehov vi jobber mot. Makt, tilhørighet, og prestasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Ulike personer har forskjellige prioriteringer, men disse er de viktigste motivasjonene. Personer som hovedsaklig har et ønske om makt vil ofte søke seg mot stillinger der de er overordnet andre i hierarkiet. De som hovedsaklig har behov for tilhørighet vil heller søke å unngå konflikt (Holt et al., 2015). Tilhørighetsbehovet til McClelland er tett knyttet opp mot tredje trinn i Maslows behovsteori. De som har behov for prestasjoner ønsker å gjøre ting bedre eller annerledes enn andre. Denne gruppen er gjerne villig til å ta kalkulert risiko, dersom de kan få noe igjen for det, og handler som regel på en slik måte at det bidrar til deres prestasjoner. Dette behovet kan knyttes opp mot Maslows fjerde og femte nivå i hierarkiet.

Maslow Categories	ERG Categories
Physiological	Existence
Safety—material	
Safety—interpersonal	Relatedness
Belongingness (social)	
Esteem—interpersonal	
Esteem—self-confirmed	Growth
Self-actualization	

Figur 4. Maslows og Alderfers motivasjonsteorier (Schneider & Alderfer, 1973) (Hentet fra side 490)

Alderfers ERG-teori er en annen behovsteori som er mye brukt i senere tid, og til en viss grad konkurrerer med Maslows. Det er likevel mange fellestrekk, selv om Alderfers teori i mindre grad er hierarkisk ordnet og mer åpen for personlige verdier (Schneider & Alderfer, 1973). ERG står for Eksistens, Relasjoner, og Vekst (Growth). Eksistensbehovet dekker Maslows nivå en og delvis to, og handler i hovedsak om grunnlaget for liv, slik som mat, vann, tak over hodet, og materiell sikkerhet. Relasjonens aspektet i Alderfers teori kan sammenlignes med både nivå to, tre, og fire i Maslows hierarki, fordi den dekker både anerkjennelsesbehovet (se Figur 4) og det sosiale behovet i tillegg til at disse to kan være del av selvrealiseringsbehovet. Vekstbehovet er også noe annerledes fra selvrealiseringsbehovet, i at selvrealisering kun dekker deler av Alderfers vekstbegrep, som vekst i større grad går mot læring, erfaringer, kreativitet, og selvanerkjennelse (Schneider & Alderfer, 1973).

Frederick Herzberg har blitt omtalt i flere organisasjonsbøker. Hans tofaktorteori tilsier at misnøye og motivasjon ikke går langs samme skala, men at de er delvis uavhengige av hverandre, derav «Tofaktor» (Jacobsen & Thorsvik, 2007). I følge Herzberg skilles det mellom hygienefaktorer og motivasjonsfaktorer. Hygienefaktorenes tilstedeværelse eller mangel vil ikke kunne endre den ansattes motivasjon, men vil kunne skape misnøye dersom de ikke er tilstede. Motivasjonsfaktorene kan ikke påvirke misnøye med arbeidsplassen, men kan skape motivasjon dersom de er tilstede. Ifølge Herzberg består hygienefaktorene av åtte momenter:

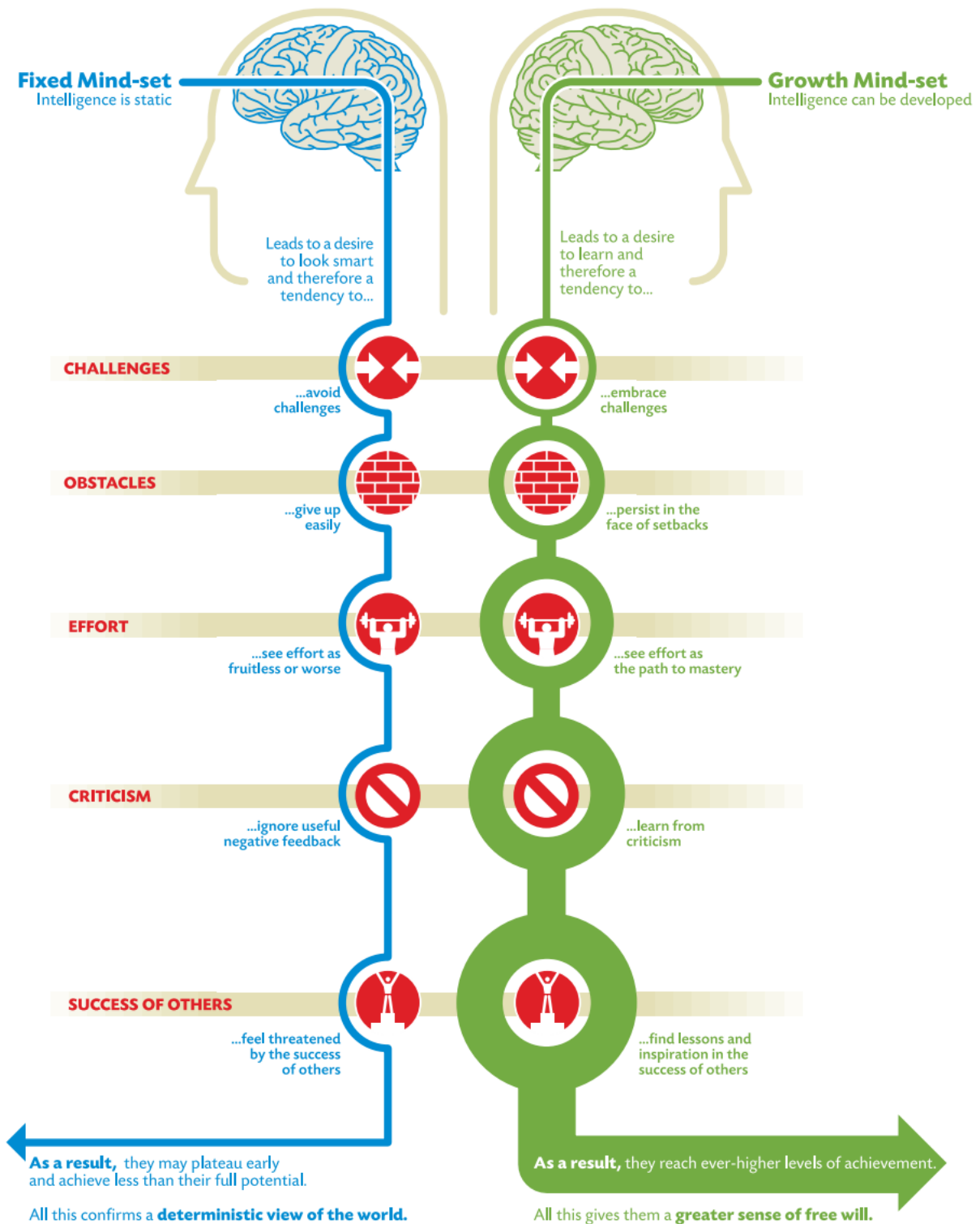
- Personalpolitikk og administrative systemer
- Ledernes kompetanse og ledelsesmetoder
- Mellommenneskelige forhold mellom underordnede og overordnede
- Arbeidsforholdene omkring oppgaver som skal løses
- Lønn
- Status
- Jobbsikkerhet
- Forhold ved arbeidet som påvirker fritiden og privatlivet.

Dersom en eller flere av disse momentene ikke er til stede vil de ifølge Herzberg skape misnøye hos den ansatte. Hvis de derimot er til stede vil de ikke bidra til å skape motivasjon, men vil kunne hindre ansattes mistriivsel. Motivasjonsfaktorene består av følgende momenter:

- Arbeidsoppgavenes karakter, hvorvidt de er utfordrende, interessante, og varierte
- Ansvar for eget arbeid, og kontroll over egen arbeidssituasjon
- Prestasjoner og selvtilfredshet ved å gjøre en god jobb
- Anerkjennelse fra andre for vel utført arbeid
- Forfremmelse
- Vekst

Disse momentene er de som ifølge Herzberg kan bidra til at en ansatt jobber mot sitt fulle potensiale dersom de er til stede. Dersom de mangler vil de ifølge teorien fortsatt kunne være på arbeidsplassen uten mistriivsel, men deres motivasjon og produktivitet vil ikke være så høy som den ellers kunne vært. Det kan også legges til at dersom hygienefaktorene ikke er til stede vil effekten av motivasjonsfaktorer være liten.

I følge Carol Dweck finnes to hovedtyper tankesett knyttet til personlig utvikling, hvorav alle mennesker har ett av dem som det dominerende. Hennes teori tilsier at mennesker enten har et "Fixed" eller låst tankesett, eller at man har et åpent, "Growth" tankesett (Dweck, 2016). Disse to tankesettene påvirker selvpoppfattelsen, og tilsier om man ser på sine evner som faste og gitte, eller om man ser på sine evner som noe som er i kontinuerlig utvikling basert på erfaringer. I teorien fremholdes det at personer med dominans av faste og låste tankesettet i større grad har tanker om at det er enkelte oppgaver som er for store, og kan fremme et mer statisk arbeidsforhold og utvikling. De har også en tendens til å unngå problemer de ikke vet om de kan løse, og gi opp raskt. Personer med Growth-tankesett er derimot åpne for nye erfaringer, og ønsker å lære av kritikk (Hagel & Brown, 2010). De har også tro på at de kan lære det meste dersom det er nødvendig, eller om de selv ønsker det, og fortsetter å stå på om de møter motgang. For å oppsummere er det slik at personer som tror deres kunnskaper kan utvikles gjennom hardt arbeid og læring i større grad når sine mål enn tilsvarende hos deres motstykker (Dweck, 2016).



Figur 5. Growth vs. Fixed mindset (hentet fra <https://www.brainpickings.org/2014/01/29/carol-dweck-mindset/>)

2.7 Stress

Stress er noen ganger tett knyttet til jobbsituasjonen. I forbindelse med digitalisering oppstår stress gjerne som resultat av usikkerhet, eller mangel på støtte i forbindelse med opplæring i nye systemer. Dette kan gi utslag i misnøye, sykefravær, og redusert produktivitet hos den enkelte ansatte (Slack et al., 2013). Det finnes en rekke tiltak arbeidsgivere kan gjennomføre for å redusere forekomsten av stress blant ansatte. Disse er ikke direkte relevant for oppgaven og vi går derfor ikke dypere inn på dette.

2.8 Status

I denne delen vil vi ta for oss status basert på gruppetilhørighet. Dette knytter vi til sosial identitet, som kan beskrives som delen av noen identitet som kommer av vissheten om tilhørighet til bestemte grupper (Holt et al., 2015). Dette kan være tilhørighet til en familie, en nasjon, eller mest relevant for oppgavens del, en organisasjon. Ifølge Miyamoto og Dornbusch (1956) er det en klar sammenheng mellom selvfølelse og andres oppfattelse av en person (Holt et al., 2015). I denne oppgaven benytter vi status som begrep om hvordan en person blir ansett av andre. Dette er en betydning som inkluderer faktorer som «...anseelse, prestisje, ære og respekt» (Store Norske Leksikon, 2018b). I banksammenheng har vi gjerne et bilde av hvem som jobber der, som bidrar til å forme vårt bilde, og våre fordommer. Bildet av bankfolk har tradisjonelt vært preget av at de som personer er ryddige og skikkelige folk. Selv om bildet kanskje ikke lenger stemmer er det ofte fastlåst, og forsterkes av andre medier (Alcock & Sadava, 2014).

I dag forventer de fleste at mange av de fleste behovene dekkes av jobben. Dette legger et økt press på arbeidsgivere. Maslows lavere trinn forventes dekket gjennom Herzbergs hygiene faktorer som lønn, jobbsikkerhet, status, og gode mellommenneskelige relasjoner på arbeidsplassen. Vi kan si at disse påvirker Maslows tre nederste trinn, og E og R, i Alderfers ERG-teori. Herzbergs motivasjonsfaktorer påvirker videre opp i Maslows behovshierarki, gjennom faktorer som forfremmelse, vekst, og selvtilfredshet. Det er også dette Alderfer sikter til med G'en i ERG-teorien.

2.9 Empiri fra tidligere automatiseringsepoker i bransjen

Bransjen har vært i kontinuerlig endring og i bankbransjen, og spesielt retail banking, er endringene relativt transparente. Går vi langt nok tilbake, for eksempel etterkrigstiden, foregikk kredittvurderingen i stor grad basert på trynefaktor og på banksjef eller lokalt bankstyres diskresjon. I artikkelen *Threats and Opportunities for Middle Management; New Technology and Competitive Banking* (Bowles & Lewis, 1988) diskuteres hvordan de raske endringene i bankbransjen endret mellomlederes oppfatninger om egne karrieremuligheter og hvordan dette påvirket deres motivasjon og tilfredshet i jobben. De skriver at flere administrative oppgaver kan automatiseres, og at resten av mellomledernes jobber kan gjøres av ansatte på lavere nivå (Bowles & Lewis, 1988). For denne oppgavens del er det interessant å ta med seg at de ansatte på lavere nivå vil få flere oppgaver, som kan vise seg å være repetitive. I en artikkel på Gartners hjemmeside gjengis Janelle Hill, som sier at tradisjonell automasjon på mange måter har vært medvirkende til deskillings, og at vi heller bør bruke ny teknologi for å få frem det beste i de ansatte (Moore, 2015). Dette stemmer overens med det vi har funnet så langt; for bankrådgivere har digitaliseringen redusert behovet for kunnskap og erfaring.

3. Forskningsspørsmål

Av teorien har vi sett at det finnes mye fersk forskning på konsekvensene av automatisering i arbeidslivet, altså den automatiseringen som omhandler digitalisering. Dessverre er fellesnevneren for de fleste av disse studiene er at de ser på rent økonomiske, strategiske, eller operasjonelle effekter, og i mindre grad på medarbeiderens motivasjon. Den rivende utviklingen som har vært i bankbransjen i Norge de siste 5-10 årene har endret arbeidsvilkårene, men det er uklart på hvilken måte det oppleves blant de ansatte i bransjen.

For å kunne svare på hvordan den meningsinnholdet i finansrådgiverstillingen har endret seg, kom vi frem til fire forskningsspørsmål vi ville jobbe ut fra. Forskningsspørsmålene er utarbeidet på en slik måte at vi kan få svar gjennom å spørre indirekte spørsmål. Dette er gjort for å unngå å støte informantene, og samtidig få troverdige, sanne og ekte svar på informantenes egne opplevelser (Johannesen et al., 2011).

- Forskningsspørsmål 1: Hvordan har arbeidsoppgavene i jobben endret seg?
- Forskningsspørsmål 2: Hvordan oppleves meningsinnholdet i jobben i dag?
- Forskningsspørsmål 3: Hvordan har meningsinnholdet endret seg?
- Forskningsspørsmål 4: Hvordan har statusen endret seg?

4. Metode

4.1 Forskningsdesign

Vi har valgt å benytte oss av kvalitativ metode, med dybdeintervjuer. Dette mener vi er det beste valget for vår oppgave, ettersom vår problemstilling er deskriptiv. Vi har benyttet et naturalistisk design, ettersom målet har vært å avdekke informantenes tanker og følelser, fremfor objektive fakta (Silverman, 2014). Vi søker å avdekke faktiske forhold, heller enn å komme med påstander om hvordan ting bør være rent normativt. Datainnsamlingen har foregått gjennom semistrukturerte intervjuer, slik at vi kan få informantenes ulike versjoner av samme tema, men at de likevel i størst mulig grad kan snakke fritt. Dette er også begrunnet med at informantene har forskjellige bakgrunner. Dermed har den semistrukturerte intervjuguiden hjulpet oss til å kunne endre formuleringen av spørsmålene for å passe bedre til informantens bakgrunn og forutsetninger for å besvare spørsmålene. Ved å la informantene snakke med færrest mulig begrensinger kan vi plukke opp nyanser som ikke ville kommet frem i et strukturert intervju. Under intervjuene har begge oppgaveskriverne vært til stede. På denne måten har vi kunne utfylle og bygge på hverandre umiddelbare tanker, både rundt spørsmål, og tolkning av svar i ettertid.

4.2 Utvalg og rekruttering

Vi har valgt å intervju fem personer med ulike erfaringsbakgrunner og utdanninger. Utvalget er gjort med systematisk utvelgelse på et stratifisert utvalg (Johannesen et al., 2011). Utvalget er ikke representativt, da vi i størst mulig grad har forsøkt å få ulike erfaringer blant informantene. Informantene jobber alle i samme bank, men på forskjellige lokasjoner. En av dem har vært ny i rollen, en av dem har sluttet i jobben, en har lederansvar, og to personer som har vært ansatt i henholdsvis 4 og 8 år. Dette utvalget har gitt oss informanter med forskjellige bakgrunner, erfaringer og opplevelser. Vi har i løpet av intervjuene også forstått at informantene har betydelige forskjeller i personlighet, noe som bidrar til å gi et bredere bilde av informantenes opplevelser. Informantene benytter i stor de samme verktøyene i arbeidet, og har forholdsvis like arbeidsoppgaver. Noe variasjon var det likevel, ettersom arbeidet har blitt mer spesialisert og rutinene mellom ulike roller varierer noe. Fire informanter var på samme nivå i hierarkiet, den siste hadde lederrolle uten personalansvar.

- Informant 1: Har vært finansrådgiver i ni år, og har jobbet ved flere avdelinger, for det meste mot nye kunder. Informant 1 jobber på et lokalkontor.
- Informant 2: Har jobbet i kundesenter i banken i seks måneder. Har en veldig standardisert arbeidsdag med vurdering av søknader av boliglån, uten veldig mange andre oppgaver. Måles hovedsaklig på volum av lån.
- Informant 3: Har jobbet i banken siden 2013. Har jobbet i banken ved en tidligere anledning i en annen stilling. Har tatt på seg ekstra ansvar utover det vedkommende blir målt på, og var positiv til digitaliseringen.
- Informant 4: Jobbet i banken fra 2011 til 2015, og har tidligere jobbet i annen stilling i annen bank, på distriktskontor. Regnskap og revisjonsutdanning. Kom inn i jobben på litt tilfeldig grunnlag.
- Informant 5: Koordinator med lederansvar. Hatt stillingen i 1 år. Før det var vedkommende rådgiver fra 2014. Vikar og deltidsansatt siden 2010.

Vi kunne valgt å intervju enda flere personer, men allerede etter fire intervjuer oppdaget vi at enkelte tema begynte å gjenta seg, og vi så lite nytte i å gjennomføre flere intervjuer. Vi valgte likevel å gjennomføre ett intervju til, med en leder, for å se om det var nyanser vi ikke hadde fått vite om enda. Dette intervjuet viste seg å gi sammenfallende data med flere av de tidligere gjennomførte intervjuene, og bekreftet på mange måter det vi allerede hadde fått høre. Vi opplevde da at vi hadde nådd metningspunktet og fant ingen tungtveiende grunner til å gjennomføre flere (Johannesen et al., 2011).

4.3 Intervjuene

Basert på forskningsspørsmålene utarbeidet vi en intervjuguide på forhånd. I boken *Forskningsmetode for Økonomisk-administrative fag* (Johannesen et al., 2011) pekes det på noen sentrale trekk, som vi fulgte under arbeidet med intervjuguiden.

- Vi brukte fem til ti minutter på småprat først, og deretter enkle spørsmål om bakgrunn, blant annet utdanningsbakgrunn, tidligere yrkesbakgrunn, familie, venner, og interesser. Dette var for å etablere tillit, og sette informantene i modus til å gi gode svar på spørsmålene.
- Vi ga deretter en presentasjon av bakgrunnen for studien, og informasjon om hvilke spørsmål vi kom til å stille. Dette for at informantene skulle få en forståelse av hvorfor vi gjennomførte studien.

- Vi forklarte informantene at det ikke var noe riktig og feil svar, men at vi var ute etter deres tanker rundt spørsmålene, basert på deres erfaringer og refleksjoner. Dette sa vi etter innledende samtaler, etter de hadde rettet sitt fokus mot temaet, for å få mest mulig utfyllende svar.
- Når samtalen nærmet seg slutten sa vi fra om at vi hadde et par spørsmål igjen, og om de hadde noe de ville tilføye, for å avdekke eventuelle saker og temaer som opptok informantene som vi ikke hadde tatt høyde for i intervjuguiden.

Intervjuene har blitt avholdt på ulike steder, men i nærheten av informantenes arbeidsplass. Der fysisk møte ikke har vært mulig på grunn av avstand, har vi avholdt telefonintervju. Gjennom intervjuene fikk vi primærdata, som vi vil diskutere i sammenheng med teori og empiri senere i oppgaven. Dataene har et bredt omfang, og hvert intervju har gitt oss mye data. Vi har benyttet forskjellige intervjuguider for forskjellige informanter avhengig av deres fartstid i banken. På denne måten kunne vi få sammenlignbare svar fra både ansatte, nyansatte, og tidligere ansatte. Gjennom intervjuet fulgte vi med på informantenes kroppsspråk, og eventuell nøling og tvil i stemmen. På denne måten kunne vi i bedre grad vurdere informantens troverdighet for hvert enkelt spørsmål og svar (Johannesen et al., 2011). Vi tok også opp intervjuene med opptaker, for å unngå at noe ble glemt.

4.4 Ethiske avveininger

Vi har gjennom datainnsamlingen vært bevisste på forskningsetikken. Vi har sørget for at alle informantene har vært klar over at det blir tatt opp, noe vi anser som en del av informantens rett til selvbestemmelse og autonomi. Dessuten har vi satt klare rammer for intervjuene og avklart dette med informantene på forhånd. Hensynet til informantens privatliv og familie har i liten grad vært relevant for vår oppgave, da vi ikke har gått nærmere inn på forhold utenom arbeidet. Vårt ansvar for å unngå skade har vi vært bevisst, og derfor valgt å anonymisere alle informantene ((Nerdrum 1998), gjengitt i (Johannesen et al., 2011)). På denne måten kan ikke informasjonen og våre tolkninger knyttes til enkeltpersoner, noe som gjør at informantene kan uttale seg friere enn om det var en risiko for at de kunne bli sporet opp av sine kolleger eller overordnede i banken. Vi har også tatt høyde for andre mulige etiske problemstillinger som nevnt i *Interpreting Qualitative Data* (Silverman, 2014).

Informantene jobber, eller har tidligere jobbet, i samme bank, men på forskjellige geografiske lokasjoner. Det skal ikke være mulig å identifisere banken eller informantene gjennom å lese denne oppgaven. Alle e-poster, tekstmeldinger og korrespondanse som har vært

gjort er slettet. For å gjøre transkribering tok vi opp samtalene, men disse ble slettet like etter etterpå.

4.5 Innholdsanalyse

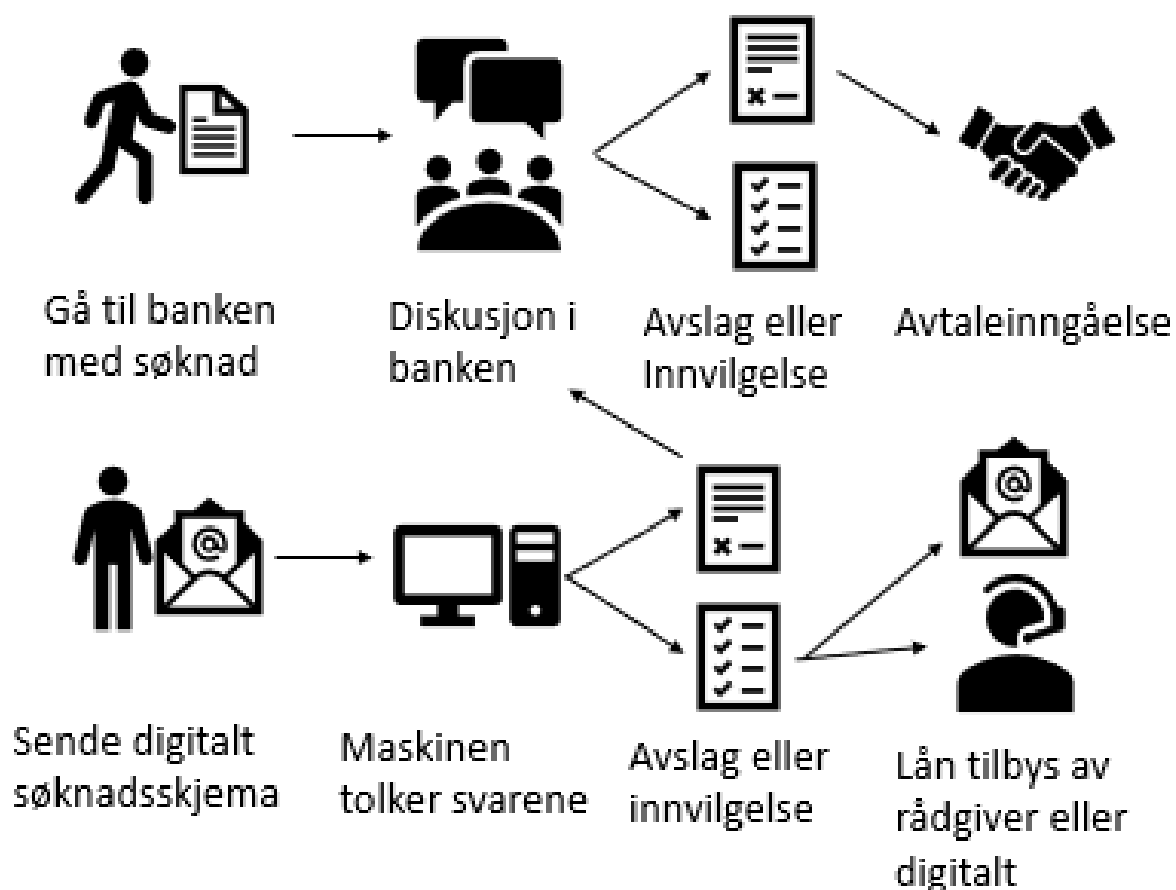
For å kunne få mest mulig nytte av dataene har vi lest, behandlet og tolket det innsamlede materialet på en strukturert måte. I denne prosessen har vi benyttet 6 trinn. Første trinn var å diskutere svarene uten faste rammer, for å få en felles forståelse av intervjuet. Deretter kategoriserte vi svarene, for å kunne knytte dem til spørsmålsformuleringene. Dette var krevende ettersom informantene ofte svarte på andre spørsmål enn vi stilte, og at vi lot dem snakke relativt fritt. Så gjorde vi en vurdering av informantens kompetanse til å besvare de ulike spørsmålene. Etter dette tolket vi meningsinnholdet i svaret, ved å sette sammen informantens ordvalg, kroppsspråk, og hvordan ordene ble sagt, ut fra informantens bakgrunn. Deretter ble de ulike informantenes svar vurdert opp mot hverandre, for å avdekke sammenfall eller avvik. Ut fra dette kunne vi trekke ut svar på forskningsspørsmål og konkludere.

- Trinn 1: Fri diskusjon om hva som var kommet frem i intervjuet
- Trinn 2: Kategorisering av svar: Hvilket spørsmål hører svaret egentlig til?
- Trinn 3: Validering av svar: Er svaret troverdig? Har informanten forutsetninger for å svare?
- Trinn 4: Tolking av meningsinnholdet i svaret.
- Trinn 5: Sette meningsinnholdet i svaret opp mot de andre informantenes svar.
- Trinn 6: Trekke ut hva vi faktisk har avdekket gjennom svarene.

5. Resultater

5.1 Digitalisering og informantenes syn på egne arbeidsoppgaver

Informant 1 svarte at digitalisering hadde forbedret arbeidshverdagen. Antallet rutineoppgaver var blitt mindre, og det var mer tid til å pleie kundeforhold, og bistå kunder med å planlegge deres økonomi. Informant 1 var også bevisst på at digitaliseringen kunne bety at jobben ville forsvinne på sikt, og mente at dette ville kunne skje i løpet av 15-25 år. Informanten innså også at ved å hjelpe kunder over til digitale plattformer ville informantens stilling bli mer overflødig. Informanten hadde ingen problemer med dette, på tross av at vedkommende ikke hadde noen konkret plan for arbeid etter bankkarrieren. Informant 1 trives med salgsarbeid og opplevde digitaliseringen som et hjelpemiddel som frigjør tid til nettopp dette. Informant 2 har ikke jobbet lenge nok til at informanten har noe å si om dette.



Figur 6. Eksempler på tradisjonell (øverst) og moderne (nederst) saksgang for lånesøknad.

Informant 3 sa at med digitale verktøy hadde rammene for arbeidsdagene og oppgavene blitt fastere. Informanten sa også at de hadde et betydelig fokus på å prøve å holde kundeforholdet på et mer personlig nivå, til tross for digitaliseringen, og at mer av kommunikasjonen foregår over standardiserte nettskjema. Informant 3 sa at det var en oppgradering å få jobbe mer med datamaskiner fremfor papir. Informant 4 svarte at digitaliseringen hadde gjort arbeidet mer rutinemessig og mindre variert. Det opplevdes i større grad som en samlebåndsfabrikk enn et rådgivningskontor.

Informant 5 har jobbet direkte med endringen som har foregått de siste årene. Denne informantens arbeidsoppgaver har endret seg fordi stillingen har vært i endring, og med det har også ansvar og oppgaver endret seg. Likevel hadde informanten en klar oppfatning om at digitaliseringen hadde endret finansrådgivernes syn på egen stilling. Vedkommende trodde at flere av rådgiverne nå ser på rådgiverstillingene som springbrett inn til en attraktiv arbeidsgiver, og at de som begynner nå ikke har ambisjoner om å motta gullklokka i samme stilling, men aktivt vil søke seg til nye oppgaver innenfor banken.

5.2 Forventninger til arbeidet

Deretter stilte vi spørsmål ved forventningene til arbeidet, og hvordan disse samsvarte med realiteten. Informant 1 var like positiv i dag som ved ansettelse, og var stolt av å jobbe for sin arbeidsgiver. Informant 2 klarte ikke å finne tilbake til noen konkrete forventninger til arbeidsoppgavene, men kom senere frem til at det var mindre kommunikasjon med kolleger enn først antatt.

Informant 3 snakket mye om kundens forventninger, og mindre om egne forventninger til jobben. Nevnte også en ny konkurransesituasjon, og hadde et bilde av at det viktigste nyansatte ville trenge var å ha evne til å følge med i endringer. For egen del hadde Informant 3 en tid etter ansettelsen begynt å forvente å stige i hierarkiet og påta seg mer ansvar. Informant 4 var klar på at salgspresset opplevdes mye større enn det det ble gitt uttrykk for i ansettelsesprosessen. Informant 5 ble spurt om hvilke forventninger vedkommende trodde nyansatte hadde til jobben de skulle ta fått på, og hvordan disse samsvarte med realiteten. Informanten mente at de fleste hadde en anelse om hva de gikk til, men var mer opptatt av merkevaren banken hadde som arbeidsgiver, og så på stillingen mer som et springbrett enn en karriere.

5.3 Meningsinnhold i jobben

Vi gikk deretter over til å fokusere intervjuet og spurte informantene om hvordan de ville ansett meningsinnholdet i jobben. Informant 1 sa at det var en høy grad av mening i jobben, men at det var lite status knyttet til jobben som bankrådgiver. Informanten sa også at jobben sto overfor store omveltninger men at det var lite trolig at dette ville endre meningsinnholdet. Informanten sa også at det var lite trolig jobben eksisterte om 20-30 år, og var klar for å skifte jobb dersom dette ble nødvendig. Informant 1 sa at det ikke var noe mer mening i å klatre i hierarkiet for å oppnå mer meningsinnhold. Informant 2 som kun hadde vært i rollen i 6 måneder sa at det var varierende grad av mening. Det som ifølge informanten var mest meningsfullt var å hjelpe kunder med å oppnå deres mål og ønsker knyttet til bolig, bil eller andre ting som banken måtte bistå med lån for.

Informant 3 sa at jobben hadde svært høy grad av mening, og begrunnet dette med at økonomi ville bli mer komplisert i kommende år. Informant 3 sa også at man blir tillagt personlige egenskaper på bakgrunn av å jobbe i bank. Egenskapene som ble nevnt var blant annet ryddighet, og at man er "hel ved". Informant 3 ga tydelig uttrykk for at det å jobbe i bank ga høy anseelse, og at anseelsen ved å jobbe i bank ville øke ettersom rutineoppgavene ble færre, og kompleksiteten på banktjenester økte. Informant 3 sa at innen ett år ville vedkommende være i en annen stilling, helst høyere i hierarkiet. Det var for informanten likegyldig om dette var hos samme arbeidsgiver, eller en annen. Dette ville avgjøres av eksterne faktorer som lønn og andre goder.

Informant 4 sa at det hadde vært en betydelig nedgang i meningsinnhold som gjorde at vedkommende sluttet i sin stilling. Informant 5 sa at innholdet i jobben hadde endret seg mye. En av informant 5 sine foreldre har jobbet i mer enn 20 år som finansrådgiver, og informanten sa at det var «helt klart var mer gjevt før» uten at vedkommende gikk nærmere inn på meningsinnholdet i jobben.

5.4 Tillit og beslutningsmyndigheter

Vi stilte deretter informantene spørsmål om hvordan de opplevde tillit og beslutningsmyndigheter fra sine ledere. Dette var et delvis tildekket spørsmål da det vi ville frem til var om og hvordan digitale verktøy har tatt fra dem beslutningsmyndighet eller selvbestemmelse (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Svarene vi fikk her var nok en gang varierte. Informant 1 meldte om få endringer i løpet av tiden i jobben. Det ble også sagt at rammer fra ledelsen ga en følelse av frihet, ettersom det dermed ikke var behov for å konsultere ledere for

hver kundekommunikasjon. Også arbeidstidene var frie, fordi man i større grad ble mål på måloppnåelse enn på tidsbruk. Digitale verktøy var i denne sammenhengen en hjelp i jobben, men at man systemene kunne benyttes feil, og dermed oppleves som en tvangstrøye. Informant 1 nevnte for eksempel CRM-systemet som et positivt element. Informant 2 sa at tilliten fra ledere var høy, men at det var mye overvåkning. Svaret kan dermed settes omtrent i samme kategori som Informant 3.

Informant 3 var tydelig på at det var høy grad av tillit mellom ansatt og leder. Deretter ble det nevnt at det var mye regulering og overvåkning fra ledelsesnivå. Det er nå også svært få ansatte som har fullmakt til å gi sparerådgivning, på grunn av stort krav om dokumentasjon på kundens ønsker og hvilke råd som er gitt. Informant 3 sa også at det nå var mindre bruk av magefølelse ved tildeling av lån, og at det var mer fokus på å kunne forsvare utlånet overfor overordnede. I tillegg var det blitt vanskeligere å få lov til å gi rabatt på forsikring, noe som ble opplevd som et unødvendig ekstra lag av byråkrati. En positiv endring i tillit var at utforming av mål for den enkelte ansatte var delegert fra ledelsen til det enkelte kontor. Informant 4 sa at det var en høy grad av tillit fra leder, og at vedkommende raskt fikk fullmakt til å gi kreditt, til tross for at informanten selv ikke ønsket det, fordi det ville medføre mer rutinearbeid. Informant 5 hadde ikke noe å si om tillit og beslutningsmyndighet delegert fra sine ledere.

5.5 Scenario: sjef for en dag

Vi presenterte så et scenario for informanten, der vi stilte spørsmål om hva informantene ville endret om de var sine egne sjefer for en dag. Vi formulerte spørsmålet slik, for at spørsmålet skulle ha en positiv tone, samtidig som vi ville få avdekket de største frustrasjonsmomentene de ansatte hadde. Informant 1 sa at det viktigste ville være å integrere kundeopplevelsen på nett, med den som skjer fysisk på kontorene og over telefon med fast rådgiver. Dette ville ifølge informanten gjøre at kundene var bedre tilpasset banken, og dermed gjøre arbeidsdagen enklere for de ansatte.

Informant 2 sa til dette spørsmålet at det til en viss grad var knyttet det til spørsmålet om forventninger. Informanten sa at det var mindre kollegial samhandling enn forventet, og at dette var noe som informanten ville endret i en «leder for en dag»-situasjon. Informant 3 hadde på sin side et ønske om at ledelsen skulle ha mer tillit til sine underordnede, slik at man kunne unnslipe tungvinte og tidkrevende kontroller fra overordnede for tilbud som var litt utenfor normalen. Det ble nevnt at systemene for kontroll av for eksempel forsikringstilbud eksisterte

på datamaskin, men at menneskelig kontroll likevel var påkrevet i dag, noe som ble sagt var unødvendig.

Informant 4 svarte spontant at det beste man kunne gjøre var å gi de ansatte et par timer fri, men forklarte oss at vedkommende med det mente at arbeidsdagen hadde blitt for rigid og preget av reguleringer og faste rammer. Informant 5 hadde ingen konkrete enkelt svar på hva vedkommende ville gjort som leder for en dag, men ville jobbet for å strømlinjeforme prosessene der mennesker og maskiner jobber sammen.

5.6 Andre faktorer som forandrer arbeidshverdagen

Etter at vi hadde stilt spørsmålet om endringer dersom de var sjef ville vi høre deres syn på hvilke andre faktorer enn digitalisering som har forandre arbeidshverdagen. Informant 1 sa at en av de største forandringene som har vært er kundeadferden, som i større grad kan styre interaksjonen selv. Dessuten er det flere kunder som trenger hjelp med nettbank og andre interaksjonsformer. Det er ifølge Informant 1 ikke like givende å hjelpe med “it-support” som å hjelpe kunder med deres økonomi. Informant 2 hadde ikke nok fartstid i banken på dette tidspunktet til å uttale seg om det.

Informant 3 nevnte nedleggelse av lokalkontoret som en stor omveltning som har ført til høyere press på callsenteret. Dette har også ført til en tøffere arbeidshverdag, med høyere effektivitetskrav. Dette har ifølge informanten ført til større bruk av overtid, noe som i seg selv må godkjennes av overordnede. En annen endring informanten nevnte var overvåkning, at tidsbruk og databruk overvåkes i arbeidstiden, innen lovlige rammer. Det har også vært en innstramming i timeregistrering, noe mange kolleger har motsatt seg. Informanten mener selv at denne innstrammingen er til det bedre for banken.

Informant 4 sa at det hadde foregått en del sentralisering og standardisering, noe som medførte at arbeidet ble oppfattet mer som samlebandsarbeid. Informant 4 nevnte også regulering fra myndighetene med hensyn på utlån som en viktig endringsdriver i banken, og som gjorde at banken ble mer rigid med tanke på kreditt. Reguleringene bidro også til standardiseringen, ved at handlingsrommet ble mindre. I følge informanten var det også en økende grad av spesialisering. Det ble færre generelle rådgivere, og flere produktspecialister innen hvert sitt område, som forsikring, lån, kredittkort og sparing. Informant 5 sa at måten hele bransjen digitaliseres på gjør endringene uunngåelig, og at det i bunn og grunn var det som var drivere av endringsprosessene som foregår.

5.7 Er jobben meningsfull

Til slutt spurte vi informantene direkte om de tror andre ser på deres jobb som meningsfull, og i hvilken grad de selv så på sin jobb som meningsfull. Informant 1 hadde et bilde av middels meningsinnhold. Informanten sa at for egen del så er det mange andre jobber som ville gitt mer mening, men at vedkommende ikke var misfornøyd. Informanten sa at andre ville se på yrker som for eksempel lege, sykepleier, eller politi som mer meningsfulle jobber, men var fornøyd med statusen og meningsinnholdet jobben hadde likevel.

Informant 2 sa at det var svært meningsfullt å kunne hjelpe kunder med lån, blant annet fordi bolig «er en av de viktigste tingene i livet». Informanten kom ikke inn på de mer personlige sidene av det, men sa at inntrykket var at de fleste andre også så på jobben som viktig. Informant 3 mente at jobben var svært viktig for samfunnet. I tillegg trakk informanten frem mersalg i form av forsikringer som noe meningsfullt for seg selv, ettersom det er noe mange er ubevist, men som er svært viktig den dagen man får behov for dem. Et annet element som bidro til å gi jobben mening var å hjelpe kunder med digitalisering, som å hjelpe dem å forstå nettbank og andre banktjenester på nett. Informanten oppfattelse av synet utenfra var at bankjobb var knyttet til høy status og anseelse.

Informant 4 sa at opplevelsen var at andre kanskje ikke verdsatte bankrådgiverjobben nok. Dette fordi bankrådgivere ofte får høre om kundenes negative opplevelser som å få avslag på lånesøknad, men dersom lån blir innvilget er de positive opplevelsene mer knyttet til boligen, bilen, eller hytten som ble kjøpt. Selv opplevde informanten meningsinnholdet i jobben som avhengig av kunden. Det å behandle saker som var problemfrie og måtte skyves gjennom byråkratiet var lite givende, mens det å hjelpe kunder som ikke ante sin vei videre i forbindelse med boligkjøp eller lignende var noe av det mer givende.

Informant 5 har ikke lenger rådgiverstilling, men en støttefunksjon i ledergruppen, og svarte ut ifra det. Informanten oppfattet det som at det blir mindre relevant hva du gjør på jobb, og sa employer branding (arbeidsgivermerkevarebygging) sånn sett ble viktigere, med tanke på at naboer og venner kunne knytte rådgiverne til en merkevare, som i tillegg ville kunne se bra ut på en cv og for fremtidige arbeidsgivere.

6. Diskusjon

6.1 Hovedfunn

Det vi har sett er at digitaliseringen til en viss grad låser produkter og prosesser inn i en standardisert struktur. Dette kan medføre deskilling (Scott & Davis, 2007), men kan også bidra til økt kompetanse, da spesielt innen IT og effektiv kommunikasjon. Når vi nevner effektiv kommunikasjon mener vi at både den mellom to personer, og den mellom person og maskin, som for eksempel nettskjema. Slik vi ser det vil fremtiden arbeidsplass i bank kanskje i større grad passe personer med et «growth mindset», fordi det uansett ikke er noe blivende sted, og de fleste vil søke seg enten til andre jobber med nye erfaringer, eller høyere opp i organisasjonen som krever at de lærer og tilpasser seg (Dweck, 2016). På den annen side vil de som ønsker seg er karriere innen bankrådgivning ikke ha like stor nytte av å ha et «growth mindset». Inn i dette kommer også til en viss grad teorien om kreativ destruksjon, det vil på lengre sikt vise seg om dette fører til rekrutteringsproblemer for bransjen. Dersom bransjen ikke klarer å få inn høyt utdannede ansatte, vil det kunne oppstå et erfaringsvakuum som kan gjøre det vanskeligere for bankene å innovere, og som dermed vil åpne opp for konkurrenter med mer ansattvennlige modeller og bedre innovasjonsprosesser gjennom kreativ destruksjon (Tidd & Bessant, 2013).

På den enkelte ansattes plan er det forskjellig hvordan de opplever endringene, noe som stemmer godt overens med Alderfers (Schneider & Alderfer, 1973) og McClellands (Jacobsen & Thorsvik, 2007) idé om at behov ikke var fullstendig hierarkiske. Ut fra informantenes svar ser det også ut til at der rådgiverjobben før kunne dekke de fleste behov i Maslows hierarki, for enkelte inkludert selvrealisering, er det nå bare så vidt jobben gir de nødvendig anerkjennelse og sosial kontakt. Mangelen på sosial interaksjon med kolleger går mest utover ansatte som ikke har familie. Behovet for status er gåt igjen i alle behovsteoriene vi har sett på. Vi har ut fra intervjuene fått frem at dersom det har vært noen endring i statusen, så har denne falt, og dersom det er attraktivt å jobbe i bank skyldes dette i større grad employer branding enn høy status eller spennende arbeidsoppgaver. Dette understøttes også av Hackman og Oldhams jobbkarakteristika (Jacobsen & Thorsvik, 2007; Kaufmann & Kaufmann, 2014), hvor vi ser tegn til at flere av karakteristikkene i motiverende jobber har hatt tilbakegang i forbindelse med digitaliseringen.

Vi mener også å se en viss usikkerhet hos informantene om deres fremtid, og setter dette særlig i sammenheng med digitaliseringen. Dette er nok en faktor som kan gjøre det vanskelig

å beholde kompetanse i fremtiden, dersom stresset er stort nok til at folk slutter eller blir syke (Slack et al., 2013).

6.2 Kontekstualisering

Basert på resultatene av undersøkelsene har vi fått svar både på forskningsspørsmålene, og på andre områder. Dette har munnet ut i noen interessante funn som vi kort vil diskutere her. På et overordnet nivå har vi funnet at både arbeidsplassen og arbeidstakeren har forandret seg med digitaliseringens inntreden. For arbeidsplassens del har dette gitt seg uttrykk i at banken blir sett annerledes av både ansatte og utenforstående. For den ansattes del har vi avdekket at digitaliseringen gir flere spørsmål enn svar. I neste kapittel vil vi diskutere punktene under i sammenheng med empiri og teori. I resultatdelen presenterte vi hva informantene har sagt med ord. I denne delen vil vi presentere vårt syn på informasjonen, med tanke på kroppsspråk, hva som ikke blir sagt, og hvordan informantenes svar er konsistente gjennom intervjuet.

6.2.1 Informant 1

Da vi stilte det første spørsmålet opplevde vi at svaret var reflektert og gjennomtenkt. Informanten var klar over at jobben kanskje ikke kom til å eksistere i all evighet, men at dette ikke var noe stort fryktmoment i hverdagen. Vi opplevde informanten som ærlig og oppriktig, og informanten virket trygg på sine refleksjoner. Vi trodde også på svaret om at digitale hjelpemidler var nyttig og ga mer tid til å bygge kunderelasjoner. Dette henger sammen med svaret i det neste spørsmålet, om forventninger i forhold til realitet. På dette spørsmålet fikk vi som svar at det å jobbe for arbeidsgiveren var stas, og at det fremdeles er det, selv etter mange år i jobben.

På spørsmålet om meningsinnhold opplevde vi også svaret som reflektert. Ved sammenligning av dette svaret, og svaret på det første spørsmålet opplevde vi at det var stor grad av sammenfall. Svarene var delvis overlappende, noe vi mener underbygger troverdigheten. På spørsmål om tillit fra ledelsen sa informanten at det hadde vært få endringer. Det ble også nevnt at rammer fra ledelsen ga en følelse av frihet til å operere innenfor de gitte rammene. Her vil vi legge til at meningen ikke er at rammene i seg selv er positive slik de fremstilles, men at friheten som følger av å kunne operere fritt innenfor de gitte rammene oppleves positivt. Informanten la også til at arbeidstidene var frie, og at målingene som ble utført av ansattes arbeid var mer rettet mot måloppnåelse enn tidsbruk og andre faktorer.

Dermed kunne informanten i større grad styre arbeidsdagen selv. I dette spørsmålet ble datasystemer igjen omtalt som en positiv hjelp til arbeidet.

Da vi kom til spørsmålet som eksplisitt handlet om forbedringspotensialet for arbeidshverdagen sa informanten at det få en bedre sammenheng mellom digital og fysisk opplevelse ville være til hjelp. Sett i sammenheng med andre spørsmål og svar, for eksempel om hva som var givende med jobben gir dette svaret mening. Det er tett knyttet sammen med ønsket om å benytte egen kunnskap om økonomi heller enn å bistå kunder med teknologirelaterte spørsmål. Disse svarene skulle tilsi at arbeidsdagene har blitt mer meningsfulle ettersom den største forandringen ifølge informanten, bortsett fra digitalisering, har vært at kundene er blitt mer selvhjulpne. Svaret som kom på det direkte spørsmålet om meningsinnhold i jobben var at det opplevdes moderat meningsfullt, ikke fordi jobben ikke ga mening i seg selv, men fordi informanten så at det var andre yrker som ga mer mening i et større samfunnsmessig perspektiv.

6.2.2 Informant 2

Det første spørsmålet hadde informanten ikke grunnlag til å svare på. På det andre spørsmålet fikk vi omsider relevant informasjon. Det viste seg at informanten hadde gått inn i jobben uten betydelige forventinger. Det som etterhvert kom frem var at det var mindre kollegialt samarbeid enn forventet. Vi mistenker at dette egentlig ikke var noen sterk forventning, ettersom det samme emnet kom opp flere ganger i løpet av intervjuet, men det er også mulig at informanten hadde en viss forventning om slikt samarbeid.

Om meningsinnholdet i jobben sa informant 2 at det varierte avhengig av kunden. Det var betydelig mer meningsfullt å hjelpe kunder med å oppnå deres mål for boligkjøp og lignende enn å hjelpe kunder med mindre ting som transaksjoner og datastøtte. Det ble ikke gitt uttrykk for noen andre momenter under spørsmålet, men det kan basert på de andre svarene kan det tyde på at også mer interaksjon med kolleger ville bidratt til å gjøre jobben mer meningsfull for informanten. Om tillit fra overordnede sa informant 2 at tilliten generelt oppleves som høy, men at det er mye overvåking av tidsbruk. Informanten måtte også få godkjenning fra leder for utlån, på grunn av den lille erfaringen fra jobben. Vi oppfattet det som at svaret her egentlig leder mot et tillitsnivå noe under middels.

6.2.3 Informant 3

Informanten sa at digitaliseringen hadde gitt fastere rammer, og fremstilte dette som svært positivt. I tillegg hadde det blitt mindre tid til administrativt arbeid og mer til relasjonsbygging. Det ble også lagt vekt på at det var en oppgradering å ha mer informasjon på datamaskiner fremfor å ha det på papir. På dette tidspunktet var informanten ikke helt åpen og fremdeles i en selgerrolle, og det er trolig at både dette og andre svar tidlig i intervjuet er farget av dette. Dette har tilknytning til bekreftelsestendens, også kjent som confirmation bias, som innebærer at man gir svar basert på feilslutninger (Store Norske Leksikon, 2018a), og kan være basert på en form for ønsketenking.

Om forventninger til arbeidet sa informant 3 at det viktigste for nye ansatte ville være å forberede seg på endringer. Nok en gang mener vi dette er et utslag av informanten som selger, da informanten i mindre grad fortalte om egne forventninger, og mer om hva nyansatte burde forvente. Det kan også tenkes at bekreftelsestendensen er styrket av informantens ønske om å stige i hierarkiet. Da vi spurte informanten om meningsinnholdet i jobben fikk vi et svar som var overveldende positivt. Ikke bare ville det bli enda viktigere på grunn av mer komplekse produkter, men bankansatte fikk ifølge informanten også tillagt positive personlige holdninger på bakgrunn av sitt yrke. At produktene ville bli mer komplekse strider mot PwCs analyse av markedet som mener produktene vil måtte forenkles (PWC, 2014). Informanten sa også at jobben hadde svært høyt meningsinnhold. Likevel ble det gjort klart at informanten ønsket seg høyere opp i hierarkiet innen 12 måneder. Det er altså en viss grad av dissonans mellom de to uttalelsene.

Den samme dissonansen oppstod da vi stilte spørsmål om tillit. Informanten sa at det var en opplevelse av høy tillit, men nevnte deretter at det var svært mange overvåkningsmekanismer, begrenset mulighet til å gi spareråd og at det ved utlån var mer fokus på forsvarlighet overfor overordnede enn egne vurderinger.

6.2.4 Informant 4

Det inntrykket vi sitter igjen med er at vi snakket med en person som var lei av jobben sin. Spørsmålet som krevde lengst betenkningstid hos samtlige respondenter var «Hva ville du gjort om du var sjef for en dag?». På dette spørsmålet var svaret at vedkommende ville gitt alle ansatte et par timer ekstra fri. Svaret kom nokså umiddelbart, og vi tolker det dithen at informanten var så lei av jobben at det ikke var noe forbedringspotensiale. Da vi ba informanten utbrodere kom det frem at det største problemet var samlebandsmentaliteten. Informant 4 hadde

som nevnt tidligere jobbet i en annen bank, på et mindre kontor i distriktet, og opplevde tidligere en større grad av frihet og individualitet, og sa at «...på det kontoret, da var vi liksom X bank i Y område» (sic) med sin egen identitet, kultur og måte og gjøre ting på. Dette er en følelse som informanten mente hadde forsvunnet helt i de årene vedkommende jobbet i banken, og at lokal forankring og kultur er noe som forsvinner etter hvert som tjenestene blir standardiserte og digitaliserte.

Dette er en observasjon vi tror på, og informanten sa selv at dette hadde ført til så stort fall i meningsinnhold at det var avgjørende for beslutningen om å forlate jobben. Dette til tross for at informanten ga uttrykk for høy tillit fra ledelsen i forbindelse med fullmakter. Denne informanten likte aller best å jobbe med kundene, og være i «kundeposisjon» som ble nevnt, istedenfor å bruke tid på oppgaver som behandling av kredittsaker eller andre henvendelser som krevde mye tid. Likevel var det mye større salgspress enn vedkommende forventet ved oppstart i stillingen, altså et ønske fra lederne om å «få kundene gjennom byråkratiet». Informant 4 mente at den delen av jobben ikke ble presentert i intervjuene, og vedkommende følte seg nærmest lurt inn i denne delen av jobben.

6.2.5 Informant 5

Denne informanten hadde byttet stilling, men kjenner godt til banken og stillingen det gjelder. Vi sitter igjen med inntrykk av at vedkommende har høy grad av lojalitet til sin arbeidsgiver, men uten at det påvirket ærligheten og sannheten i svarene. Denne personen hadde mange av de samme perspektivene som informant 4, om at standardisering av oppgavene blir mer vanlig ettersom digitaliseringen av driften tar til. At informanten brukte ord som employer branding var interessant med tanke på at ingen av de andre brukte uttrykket, men hadde relativt klare tanker om hva venner, familie, naboer og omgivelsene for øvrig mente om stillingen. Dette var også den eneste informanten som tok inn banken som merkevare til å sette på cv'en for bruk utenfor banken, mens for eksempel informant 2 og 3 ikke la vekt på karrierer utenfor banken, selv om informant 2 nevnte det i en bisetning.

Dette er interessant sett i sammenheng med det informant 5 selv sa om at nyansatte som regel ikke har noe ønske om å bli lenge i jobben, men heller benytter jobben som et springbrett inn til andre stillinger i eller utenfor banken. Dette kan ha sammenheng med at det i følge informanten «var mer gjevt før» å jobbe i bank, og at det i dag ikke følger med samme status som det tidligere gjorde. For informant 5 virket det som om det å finne tiltak mot opplevd meningsløshet var viktig. Informanten nevnte at et viktig forbedringspunkt ville være å

strømlinjeformige interaksjonen mellom menneske og datamaskin, altså ikke veldig ulik informant 1. Dette tror vi ville bidratt til å forenkle rådgivernes administrative oppgaver, uten at kompleksiteten og meningsinnholdet ville gått ned, muligens ville kompleksiteten til og med økt, ettersom rådgiverne ville hatt mer tid til å vurdere og behandle mer komplekse saker.

Informant 5 hadde også en tanke om årsaken til den raske digitaliserings- og automatiseringsprosessen, og at dette skyldtes konkurransesituasjonen, at når en bank begynner, så må de andre følge etter for å holde konkurransevnen på samme nivå som konkurrentene.

6.3 Svar på forskningsspørsmål

Forskningsspørsmål 1: Hvordan har arbeidsoppgavene i jobben endret seg? Arbeidsoppgavene har gått fra å kreve høy kunnskap om økonomi, til å kreve kunnskap om bankens produkter og tjenester, de digitale hjelpemidlene, og kundekontakt. Syklustiden, altså tiden det tar fra en oppgave begynner til den er ferdig har gått ned, i hovedsak på grunn av maskinell databehandling.

Forskningsspørsmål 2: Hvordan oppleves meningsinnholdet i jobben i dag? Vi vil på bakgrunn av hva informantene har sagt anslå meningsinnholdet i jobben som middels til høyt. Vi stiller likevel spørsmål ved hvorvidt dette er informantenes egentlige tanker, eller om det er noen form for bekræftelsesbias hos informantene. Dette biaset kan være selvforsterkende, ved at de har overbevist seg selv om høyt meningsinnhold, og deretter gjentar dette for seg selv, for eksempel under intervjuene vi gjennomførte. Dermed kan svaret være sant, selv om det strider mot enkelte andre svar de har gitt på spørsmål som har vært mindre direkte.

Forskningsspørsmål 3: Hvordan har meningsinnholdet endret seg? De fleste har sagt at det i tråd med forskningsspørsmål to, ikke har endret seg. Informantene 4 og 5 mente på den andre siden at meningsinnholdet har falt. Dette kan skyldes at de har trådt ut av sine rådgiverstillinger og ser jobben utenfra. Vi tolker dette som at meningsinnholdet har falt, men at informantene 1, 2, og 3 har et innslag av bekræftelsesbias, som gjør at de opplever meningsinnholdet som høyt uansett.

Forskningsspørsmål 4: Hvordan har statusen endret seg? Informant 4 og 5 var nok en gang enige, og mente at statusen hadde falt. De informantene 2 og 3 mente statusen var omtrent lik, og fortsatt middels til høy. Informant 1 mente statusen hadde vært, og fortsatt var lav, men satte dette inn i en større kontekst, med for eksempel sykepleiere og politi. Vi vil derfor påstå at om det har vært noen endring, så har denne vært svakt negativ.

7. Konklusjon

7.1 Funn 1: En arbeidsplass i endring

Det kommer kanskje ikke som noen overraskelse at det å jobbe i bank har endret seg betydelig over de siste tiårene. Bransjen har vært i endring over lang tid som blant annet skrevet om i *Threats and Opportunities for Middle Management: New Technology and Competitive Banking* (Bowles & Lewis, 1988). Vi har gjennom oppgavene sett på de mer menneskelige sidene av endringene som har skjedd, og om de ansattes oppfatning av bransjen og sine egne jobber. Det er blitt tydelig for oss at flere aspekter ved organisasjonen har endret seg de siste årene. De ansatte opplever at organisasjonen blir sett på en annen måte utenfra, og de har selv fått et nytt syn på organisasjonen. Dessuten har arbeidsoppgavene endret seg noe, i form av at jobb-berikelsen som tidligere har funnet sted oppleves som at er på vei til å reverseres. I tillegg har den sosiale dynamikken på arbeidsplassen endret seg, ettersom det er blitt mindre behov for kontakt med kolleger fra et oppgaveperspektiv. Under er hvert av delfunnene beskrevet nærmere.

Når det gjelder kundekontakten vil vi si at bransjestandarden er i ferd med å endres fra relasjonsorientering til massemarkedsorientering. Den tradisjonelle finansrådgiverstillingen har hatt høyt relasjonsfokus og når oppgavene digitaliseres og kundekontakten foregår på digitale flater blir denne kundekontakten og oppfølgingen stadig mer massemarkedsorientert (Framnes et al., 2011). I denne settingen har vi definert digitale flater som kundekontakt der prosessen initieres av kunde via nettbank, epost eller andre digitale kanaler, før saken behandles av et menneske og sendes tilbake til kunden, enten til signering eller som ferdig produkt, uten at de to har møttes. Et annet moment som understøtter dette er at rådgiverne vi har vært i kontakt med som jobber med å ivareta relasjoner i det daglige har fortalt at kundene i stor grad har sluttet å oppsøke dem, men fikser ting selv.

7.1.1 Nytt syn utenfra

En gjenganger blant informantene våre var at de opplevde en endring i hvordan utenforstående så på deres arbeidsplass. Inntrykket vi fikk av informantene var at man i mange tilfeller hadde gått bort fra et relasjonsbasert kundeforhold, og over til at mer transaksjonsbasert. Dette forstod vi var på bakgrunn av at kundene fikk stadig bedre selvbetjeningsverktøy, og at det var stadig mindre viktig hvem som satt på den andre siden av telefonen. Dette til tross for at flere av informantene sa at digitale verktøy ga dem mer tid til å

jobbe med relasjonsbygging overfor kundene. En annen forståelse vi fikk av intervjuene var at kundenes lojalitet til banken ikke nødvendigvis var svekket, men at lojalitet til en bestemt rådgiver var blitt mindre viktig.

7.1.2 Nytt syn innenfra

Vi fikk under intervjuene inntrykk av at også informantenes syn på egen arbeidsplass har endret seg. Noen av informantene satte dette i sammenheng med økende grad av transaksjonsbasert kundeforhold. Informantene 2 og 4 sa at digitaliseringen gjorde arbeidet mer rutinemessig, og ga mindre variasjon. I tillegg sa de at de hadde mindre kontakt med kundene. Informantene 1 og 3 var på den andre siden klare på at digitale verktøy ga mer tid til relasjonsbygging med kundene. Vår klare oppfatning er at tid brukt til å pleie relasjonen til kunden bidrar til å gi jobben meningsinnhold. Dette baserer vi på at informantene 1 og 3 ga uttrykk for å være langt mer tilfredse i jobben.

Alle informantene så på jobben deres som at den hadde vesentlig betydning for samfunnet rundt generelt, og for deres kunder spesielt. Selv informantene 2 og 4, som mente at transaksjonsbaserte kundeforhold var mindre givende mente at jobben de gjorde som bankansatte hadde verdi. Informant 1 var likevel klar på at mange andre jobber hadde større samfunnsmessig verdi. Informant 4 sa at kundemøtet hadde fått et industrielt preg, der alt hadde faste og klare rammer for hva som skulle gjøres og hvor lang tid det skulle ta. Informanten omtalte dette som «tyskifisering», som et beskrivende ord for effektivisering, industrialisering og manglende variasjon i arbeidet.

7.1.3 Endrede oppgaver

Alle informantene sa at oppgavesammensetningen hadde endret seg. Hastigheten på arbeidet hadde gått opp, takket være større grad av digitale hjelpemidler. Digitaliseringen, og den økte bruken av automatiske løsninger kan ha medført at det er mindre kommunikasjon, diskusjon, og opinionsutveksling enn det var før. Det kan rett og slett ha blitt mindre viktig, fordi datamaskinen sitter på helt konkrete svar, som kolleger tidligere måtte diskutere og regne seg frem til. Dette kan ha ført til at de ansatte føler seg som isolerte produksjonsmaskiner slik informant 4 påpekte, fordi alle lånesøknader utenfor de gitte rammene må først verifiseres av rådgiver som ikke selv kan godkjenne søknaden, for deretter å sendes videre til godkjenning. Med disse endringene har erfaring blitt mindre viktig, og kommunikasjonsmengden er redusert både mellom ansatte, mellom ansatt og leder, og mellom ansatt og kunde.

	Relasjonsorienterte kanaler	Massemarkedsorienterte kanaler
Tradisjonelt innhold - (ikke maskinleselig)	Telefon (direkte til rådgiver) Epost til rådgiver Avtalte kundemøter Fysisk oppmøte	Telefon (til callsenter) Chat (med person, Innlogget eller ikke)
Digitalt innhold (maskinleselig)		Epost (skjema/web-henvendelse) Mobilbank/App Nettbank Chat (med bot, innlogget eller ikke)

Figur 7: Kommunikasjonsmetoder

7.1.4 Endret arbeidsmiljø

Som en del av digitaliseringen har det som nevnt blitt fastere rammer for arbeidet, samtidig som datamaskinen har tatt over en stor del av beslutningene som før ble tatt av mennesker. Dette har ført til at kravet til kompetanse har endret seg, som gjør at det nå er mange ulike typer mennesker med ulike utdanninger som jobber i bank. Én av våre informanter hadde ingen økonomibakgrunn, mens de fire andre hadde det. I løpet av intervjuene fikk vi også et inntrykk av at gode kommunikasjonsevner var en av de viktigste egenskapene som ble vektlagt i rekrutteringsprosessen, ettersom datamaskiner enkelt kan gjøre beregninger, men fremdeles ikke evner å kommunisere like naturlig som mennesker. Selv om stadig flere saker behandles automatisk vil det fortsatt være enkelte komplekse saker som krever manuell behandling, som medfører at det fremdeles vil være behov for rådgivere med god økonomisk forståelse.

En annen endring hos de ansatte er at færre ser på rådgiverjobben som en karriere i seg selv. Tidligere var det mer erfaring og taus kunnskap samlet på rådgiverkontorene, “ringrever” som visste om alle smutthull og snarveier, og hadde god erfaring i å vurdere kunder. Dette er en gruppe som blir stadig mindre, ettersom jobben i dag fremstår som et springbrett for en videre karriere hos arbeidsgiveren, eller som et stopp på veien mot noe annet. Vi tror at den stadig økende automatiseringen har ført til at erfaring, taus kunnskap og magesfølelse har mistet en del av verdien, og ført til at ansatte og potensielle ansatte ikke ser noen økt status eller meningsinnhold ved å bli værende over tid.

7.2 Funn 2: En ansatt i endring

Når vi snakker om at de ansatte har endret seg, mener vi at de ansatte rådgivernes holdninger til jobben har endret seg. Med stadig raskere teknologisk utvikling har endringsprosessene innen bankvesenet skutt fart, og jobbens oppgaveinnhold endres raskere enn før. Dette fører videre til at ansatte i større grad enn før blir stilt overfor usikkerhet både innen jobben i seg selv, arbeidstakerens rolle, og fremtiden. I tillegg har de ansatte en opplevelse av at kunder og andre utenfor banken ikke har like store fordommer mot de ansatte, på den måten at de ikke lenger sees på som ryddige og effektive mennesker med god forståelse for tall, men at de i stadig mindre grad blir ilagt egenskaper på bakgrunn av sin jobb. Vi har også funnet at fremtidig karriereutvikling er mindre klart for bankansatte nå enn det var før.

7.2.1 Hva skjer, og hvorfor?

På grunn av endringene som har skjedd i bransjen og høyere utskiftningsrate på de ansatte har flere som nevnt begynt å se på jobben som et springbrett. En del av dette kan skyldes usikkerhet med tanke på jobbsikkerhet og utviklingsmuligheter. Dette presser frem en del spørsmål fra ansatte, knyttet til hvor lenge de kan være i jobben, og i hvilken grad de kan ha en fremtid på arbeidsplassen, eller i samme jobb. Dette kan på sikt utvikle seg til en negativ spiral der det er risiko for at utskiftingstakten av ansatte øker ytterligere, og at behovet for kompetanse blant bankrådgivere synker. Dette er i våre øyne et paradoks med tanke på at de sakene som i fremtiden ikke kan behandles maskinelt vil kreve mer kompetanse, ikke mindre.

7.2.2 Hvor skal jeg videre, hvem er jeg, og hva kan jeg?

Ser man på historien har bankansatte tradisjonelt vært menn, og en del av dem har blitt til de tidligere nevnte ringrevene. De jobbet hele livet i banken, og mange av dem i samme stilling. Nå er disse på vei ut, og inn kommer unge, nyutdannede kvinner og menn. Denne gruppen har ikke samme ambisjoner om lojalitet, tjeneste til banken og gullklokka. En av informantene sa at mange nyansatte så på stillingen som et springbrett. I tillegg til andre ambisjoner enn tidligere har de ansatte også en annen vei videre. Informantene 1 og 2 hadde ingen konkrete planer for hva de skulle videre. Informant 4 sluttet, og informant 3 vil stige i hierarkiet. Når tre av fire rådgivere ikke ser noen fristende karrieremuligheter internt burde dette være nyttig innsikt. I tillegg kan det bidra til å øke usikkerheten rundt egen stilling og egne framtidsutsikter. Dette kan igjen påvirke deres syn på seg selv som ressurser i arbeidslivet.

7.2.3 Hvordan ser andre på meg?

Vår opplevelse av informantenes informasjon er at anseelsen til bankrådgiveryrket har falt, men at hvor godt det merkes er forskjellig. En mulig feilkilde er at man i små samfunn har mer kunnskap om hva naboer og andre gjør, noe som bidrar til større grad av gjensidig respekt og anseelse på bakgrunn av vissheten om gjensidig avhengighet. Derimot er man i større byer mer anonym, og har ikke samme personspesifikke avhengighetsforhold, noe som gjør at endringen i anseelse merkes mer i byene. Her kan også employer branding spille en rolle for hvordan bankansatte oppfattes når de ikke har et personlig forhold til kundene og andre. Informant 3 forventer at bankansatte vil få høyere anseelse på grunn av en mer kompleks økonomi, og mer kompliserte tjenester i fremtiden. Dette svaret kan ha en betydelig grad av kognitivt bias, ettersom informanten var tydelig om at ønsket for fremtidig karriere var å stige i gradene, i bankbransjen.

7.2.4 Ambisjoner blant ansatte.

Etter våre intervjuer oppfattet vi ambisjonene som forandret sammenlignet med tidligere. Mens en bankrådgiverjobb før kunne være en karriere i seg selv, er det nå et steg på veien. Det er således vanskelig å si om ambisjonsnivået blant de ansatte har gått opp, ned, eller om det er på samme nivå. Likevel er det for å oppfylle de ansattes ambisjoner er det nå et større behov for å bytte jobb enn det var før.

7.3 Anbefalinger til videre forskning

Våre funn tilsier at flere ansatte i bankbransjen opplever reduksjon i meningsinnhold, sosiale relasjoner på jobb, og redusert innflytelse arbeidsplassen. Dette medfører redusert motivasjon hos de ansatte, og at det å være bankrådgiver i seg selv ikke sees på som noen karriere. Dette vil senere kunne føre til at det ikke blir bygget tilstrekkelig erfaringsbasert ekspertise innen finansrådgivning, og at ansatte raskere ser seg om etter nye jobber.

Vi anbefaler at det gjøres kvantitative studier på medarbeidertilfredsheten, for å avdekke om våre funn er en generell trend i bransjen. Det kan også være interessant å se på hvilke effekter dette har på rekruttering både på rådgivernivå og mellomledernivå. Det burde være i bankenes egen interesse å undersøke hvordan de kan øke de ansattes motivasjon, og beholde dem over tid.

Det kan også være nyttig å se nærmere på endringen i kundeferdigheter. Inntrykket vi sitter med er at færre og færre tar kontakt direkte med rådgiver, men henvender seg til banken via digitale kanaler. Etter hva vi kan forstå er kundens lojalitet til banken like stor, mens den personlige tilknytningen mellom kunde og den enkelte rådgiver har falt. Effekten av dette burde undersøkes, da det vil kunne ha stor påvirkning på bankenes fremtidige strategier.

7.4 Forfatterens bias

Vi har gjennom oppgaven vært bevisste på hvordan vi fremstår overfor informantene, hvordan vi legger frem spørsmålene, og hvordan vi tolker dem. Vi har også vært nøye i utvelgelsen av teori. Selv om vi har gjort grundige søk etter relevant teori og empiri, kan vi ikke utelukke at det finnes relevant forskning vi ikke har fanget opp. En av forfatterne av denne oppgaven har også vært finansrådgiver selv. I tillegg kan det ha skjedd prosedyrefeil i gjennomføring av intervjuene, selv om vi har vært svært bevisste på å stille nøytrale spørsmål.

8. Litteratur

- Adler, P. S. & Borys, B. (1989). Automation and Skill: Three Generations of Research on the NC Case. *Politics and Society*, 17 (3): 377-402.
- Alcock, J. & Sadava, S. (2014). *An Introduction to Social Psychology - Global perspectives*. 1 utg.: Sage Publications.
- Attewell, P. (1987). The deskilling controversy. *Work and Occupations*, 14 (3): 323-346.
- Autor, D. H., Levy, F. & Murnane, R. J. (2002). Upstairs, Downstairs: Computers and Skills on two floors of a large Bank. *Industrial and Labor Relations Review*, 55 (3): 432-447.
- BBC. (2016). *IBM AI system Watson to diagnose rare diseases in Germany*. bbc.com: BBC. Tilgjengelig fra: <http://www.bbc.com/news/technology-37653588> (lest 02.05.18).
- Berg, L. (2010). *Hvorfor bytter du ikke bank! Mobilitet på bank, strøm, tele og forsikringsmarkedene*. hioa.no.
- Bowles, M. L. & Lewis, M. (1988). Threats and Opportunities for Middle Management: New Technology and Competitive Banking. *The Journal of Industrial Relations* (March): 54-67.
- Bresnahan, T. F., Brynjolfsson, E. & Hitt, L. M. (2002). Information Technology, workplace organization, and the demand for skilled Labor: Firm-level evidence. *The Quarterly Journal for Economics* (February).
- Dweck, C. (2016). What Having a "Growth Mindset" Actually Means. *Harvard Business Review*. Tilgjengelig fra: <https://hbr.org/2016/01/what-having-a-growth-mindset-actually-means> (lest 01.05.18).
- Emberland, T. (2012). *Her opereres Lena av en robot*. nordlys.no: Nordlys. Tilgjengelig fra: <https://www.nordlys.no/nyheter/her-opereres-lena-av-en-robot/s/1-79-6223966> (lest 02.05.18).
- Framnes, R., Pettersen, A. & Thjømøe, H. M. (2011). *Markedsføringsledelse*. 8 utg.: Universitetsforlaget.
- Gilmore, J. H. & Pine, B. J. (1997). *The Four Faces of Mass Customization*. hbr.org: Harvard Business Review. Tilgjengelig fra: <https://hbr.org/1997/01/the-four-faces-of-mass-customization> (lest 12.05.18).
- Hagel, J. & Brown, J. S. (2010). Do You Have a Growth Mindset? *Harvard Business Review*. Tilgjengelig fra: <https://hbr.org/2010/11/do-you-have-a-growth-mindset> (lest 01.05.18).
- Holt, N., Bremner, A., Sutherland, E., Vlieg, M., Passer, M. & Smith, R. (2015). *Psychology, The science of mind and behaviour*. 3 utg.: McGraw-Hill Education.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*: Fagbokforlaget.
- Johannesen, A., Christoffersen, L. & Tuft, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3 utg.: Abstrakt Forlag.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2014). *Psykologi i organisasjon og ledelse*: Fagbokforlaget.
- Løken, P. (2016). *Digitaliseringen har begynt å spise ansatte*. ledernytt.no: Ledernytt. Tilgjengelig fra: <https://www.ledernytt.no/digitaliseringen-har-begynt-aa-spise-ansatte.5921325-355436.html> (lest 08.05.18).
- Moore, S. (2015). *Digitalization or Automation - Is there a difference*. gartner.com: Gartner. Tilgjengelig fra: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/digitalization-or-automation-is-there-a-difference/> (lest 04.05.18).
- PWC. (2014). *Retail Banking 2020 Evolution or Revolution?* Pwc.com: PWC.
- Schneider, B. & Alderfer, C. P. (1973). Three Studies of Measures of Need Satisfaction on Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 18 (4): 489-505.
- Scott, W. R. & Davis, G. F. (2007). *Organizations and Organizing: Rational, Natural, and Open system perspectives*: Pearson Education.
- Silverman, D. (2014). *Interpreting Qualitative Data*. 5 utg.: Sage Publications.

- Slack, N., Brandon-Jones, A. & Johnston, R. (2013). *Operations Management*. 7 utg.: Pearson Education.
- Store Norske Leksikon. (2015). *Automatisering*. snl.no: Store Norske Leksikon. Tilgjengelig fra: <https://snl.no/automatisering> (lest 02.05.18).
- Store Norske Leksikon. (2017). *Digitalisering*. snl.no: Store Norske Leksikon. Tilgjengelig fra: <https://snl.no/digitalisering> (lest 01.05.18).
- Store Norske Leksikon. (2018a). *Bekreftelsestendens*. snl.no: Store Norske Leksikon. Tilgjengelig fra: <https://snl.no/bekreftelsestendens> (lest 08.05.18).
- Store Norske Leksikon. (2018b). *Status*. snl.no: Store Norske Leksikon. Tilgjengelig fra: <https://snl.no/status> (lest 01.05.18).
- Tidd, J. & Bessant, J. (2013). *Managing Innovation*. 5 utg.: Wiley.
- Wallace, M. (1989). Brave New Workplace. *Work and Occupations*, 16 (4): 363-392.
- Wood, S. (1987). The deskilling debate, New technology and Work Organization. *Acta Sociologica*, 30 (1): 3-24.



Norges miljø- og biovitenskapelige universitet
Noregs miljø- og biovitenskapelige universitet
Norwegian University of Life Sciences

Postboks 5003
NO-1432 Ås
Norway