



Universitetet  
i Stavanger

**DET TEKNISK-NATURVITENSKAPELIGE FAKULTET**

# MASTEROPPGAVE

<b>Studieprogram /Spesialisering:</b> Industriell Økonomi / Investering og Finans	Vårsemester, 2019  Konfidensiell
<b>Forfatter:</b> Juul, Erlend Aasheim	<i>Erlend Aa. Juul</i> ..... (signatur forfatter)
<b>Veileder:</b> Kristin Engh	
<b>Tittel på masteroppgaven:</b>  <i>“Norske banker og strategiske partnerskap, er de forberedt?”</i>	
<b>Studiepoeng: 30</b>	
<b>Emneord:</b> Bank, PSD2, teknologi, organisasjonskultur, partnerskap, strategi, kvalitativ, samarbeid, reguleringer, Norge, intervju	Sidetall: 53 + vedlegg: 1  Stavanger, 13/06-2019

## Sammendrag

De siste årene har bankene blitt tvunget til å gå gjennom flere omstillinger, mye grunnet endringer i kundeatferd. Endringene kommer i stor grad av teknologisk utvikling, og et utvidet handlingsrom for bankene som følge av nye reguleringer. Det nye betalingsdirektivet Payment Services Directive 2 (PSD2) som ble inkorporert i den norske lov i Januar 2018 er blant disse.

PSD2 er et direktiv som åpner betalingslandskapet gjennom å la ikke-banker tilby tjenester ved å koble seg på bankenes systemer (Evry, 2018). Med andre ord så vil bankene nå kunne inngå strategiske partnerskap med ikke-banker som kan tilby mer sømløse kundeopplevelser enn hva de selv klarer. Av den grunn har denne oppgaven som formål å undersøke hvilke rammebetingelser som må være på plass for å inngå strategiske partnerskap med sikte på implementeringen av PSD2.

Oppgaven er et casestudium av en norsk bank med bruk av kvalitative forskningsintervju. Forskningsintervjuene er basert på en fenomenologisk tilnærming. Dette betyr at forskeren søker etter informantenes egne perspektiver omkring temaet, samtidig som egen kompetanse utvikles (Kvale & Brinkmann, 2009). Totalt 5 informanter har bidratt med data til oppgaven, og dataen har blitt behandlet ved bruk av meningsfortetting.

Data fra intervjuene tyder på at det er en bred enighet om at strategiske partnerskap er viktige i tiden fremover med økende konkurranse fra flere kanter. Det kommer også frem at de norske bankene er innforstått med mulighetene ny teknologi gir, samt de store endringene i samfunnet generelt. Ved bruk av teori og data fra intervjuene har denne studien identifisert flere rammebetingelser som bør være på plass i bankene for å inngå samarbeid med hensyn på implementeringen av PSD2:

- Kompetanseheving innad i organisasjonen vedrørende det finansregulatoriske regelverket (Figur 2)
- Involvere hele organisasjonen ved inngåelse av partnerskap for å utnytte synergier
- Etablere rammeverk omkring inngåelse av partnerskap for å sikre kvalitet og etterlevelse, eksempelvis gjennom et sentralisert team
- Identifisere behov og tilrettelegge implementering av ny teknologi med hensyn på aldersspennet i bankene
- Fastsette retningslinjer for hvordan nye initiativ skal presenteres for å sikre forståelse

- Heve engasjementet rundt teknologi og dens muligheter, eventuelt ved bruk av formelle insentiver

## Abstract

In recent years, banks have been forced to go through several changes, largely due to changes in customer behaviour. The changes arise due to technological developments and an expanded room for action for the banks as a result of new regulations. The new Payment Services Directive 2 (PSD2), which was incorporated into the Norwegian law in January 2018, is among these.

PSD2 is a directive which opens the financial landscape by letting non-banks offer services by connecting to the banks' systems (Evry, 2018). In other words, the banks will now be able to establish strategic partnerships with non-banks that provides greater customer experiences than the banks. For this reason, the thesis seeks to identify conditions that should be in place to enter into strategic partnerships with regard to the implementation of PSD2.

The thesis is a case study by a Norwegian bank using a qualitative approach. The research interviews are based on a phenomenological analysis. This means that the researcher searches for the informants' own perspectives on the topic, while developing his own expertise (Kvale & Brinkmann, 2009). A total of 5 informants have contributed with data, and this data has been processed using sentence condensation.

Data from the interviews indicate that there is a broad consensus that strategic partnerships are important in the following years with increasing competition. It also emerges that the Norwegian banks are aware of the possibilities new technology provides, as well as the major changes in society in general. By combining theory and data from the interviews, this study has identified several conditions that should be in place for the banks to enter into cooperation with regard to the implementation of PSD2:

- Enhancing competence within the organization regarding the Financial Regulatory Regulations (Figure 2)
- Involvement of the entire organization when entering partnerships to exploit synergies
- Establish a framework for entering into partnerships to ensure quality and compliance, e.g. using a centralized team
- Facilitate implementation of new technology regarding the different needs in the organization
- Establish guidelines for presentations of new initiatives to ensure understanding

- Boost commitment to technology and its capabilities, e.g. using formal incentives

## Forord

Til å begynne med ønsker jeg å rette en stor takk til min veileder, Kristin Engh, for gode diskusjoner og veiledningssamtaler. Hennes ekspertise på fagfeltet har vært til stor inspirasjon, og bidratt til en bedre forståelse av oppgavens tema. Videre ønsker jeg å rette en spesiell takk til min kontaktperson i samarbeidsbanken for gode samtaler i denne perioden, samt fasilitering av intervjuer. I tillegg ønsker jeg å takke samtlige informanter for interessante samtaler og for at dere stilte deres tid til disposisjon. Til slutt vil jeg benytte anledningen til å takke nær familie for støtte og motivasjon i krevende tider.

## Innholdsfortegnelse

Sammendrag .....	I
Abstract .....	III
Forord .....	V
Innholdsfortegnelse .....	VI
Figurliste.....	VIII
1 Innledning.....	1
1.1 Problemstilling.....	3
1.2 Banken NN .....	5
1.3 Oppgavens struktur.....	5
2 Teori .....	6
2.1 Institusjonelle rammeverk .....	6
2.1.1 Bankenes rammebetingelser.....	7
2.1.2 Baselkomiteen .....	7
2.1.3 Bankkonsesjon .....	8
2.1.4 Hvorfor reguleringer?.....	9
2.2 PSD2.....	9
2.2.1 Open banking .....	10
2.3 Partnerskap .....	11
2.3.1 Fordeler og Ulemper .....	11
2.3.2 Nødvendige avklaringer .....	12
2.4 Endringer .....	13
2.4.1 Endringer i organisasjoner .....	13
2.4.2 Endringsmotstand.....	15
2.5 Organisasjonsstruktur.....	16
2.5.1 Bestanddelene i en organisasjon .....	16
2.5.2 Flere faktorer påvirker organisasjonsstrukturen.....	17
2.5.3 Banken NN som et Profesjonelt Byråkrati .....	18
2.6 Organisasjonskultur.....	19

2.6.1	Hva er organisasjonskultur? .....	19
2.6.2	Organisasjonskulturens posisjon .....	20
2.6.3	Organisasjonskulturens elementer .....	21
2.6.4	Organisasjonsstrukturens påvirkning på kultur .....	22
2.7	Tillitens rolle i organisasjoner .....	23
2.8	Hvordan etablere en lærende organisasjon .....	24
2.8.1	De fem disiplinene .....	24
2.8.2	Dårlig læringsevne kan velte organisasjoner .....	25
3	Metode .....	28
3.1	Forskningsdesign og -tilnærming .....	28
3.2	Det kvalitative forskningsintervju .....	30
3.3	Casestudier .....	32
3.4	Utvalg .....	33
3.5	Intervjuguide .....	34
3.6	Analyse av funn .....	34
3.7	Vurdering av metode .....	35
3.7.1	Reliabilitet .....	35
3.7.2	Validitet .....	36
4	Drøfting .....	37
4.1	Reguleringer påvirker bankenes omstillingsevne .....	37
4.1.1	Reguleringer forlenger ledetid .....	37
4.1.2	Avgjørende med engasjement .....	38
4.1.3	Konkurranseskraften svekkes ikke .....	39
4.2	Kriterier for strategiske partnerskap .....	40
4.2.1	Umodne banker .....	40
4.2.2	Forretningsverdi er avgjørende .....	41
4.2.3	Skjebnesvangre partnerskap .....	42
4.3	Kulturutfordringer ved bruk av ny teknologi .....	44
4.3.1	Bankkulturen er åpen for ny teknologi .....	44



---

4.3.2 Utfordrende å motivere de ansatte.....	45
4.3.3 Få insentiver .....	46
5 Konklusjon og videre forskning .....	48
5.1 Konklusjon .....	48
5.2 Videre forskning.....	50
Referanser.....	51
Vedlegg .....	54
Vedlegg 1 .....	54

## Figurliste

Figur 1 - Bankens organisasjonsstruktur (Basert på NNs organisasjonskart).....	5
Figur 2 - Bankenes rammebetingelser (Jansrud & Jacobsen, 2017) .....	7
Figur 3 - Lewins Force Field modell (LatestQuality, 2018) .....	14
Figur 4 - De 5 hoveddelene i en organisasjon (Mintzberg, 1980).....	16
Figur 5 - Profesjonelt byråkrati (Mintzberg, 1980).....	19
Figur 6 - Elementene i en organisasjonskultur (Schein et al., 1987) .....	22

## 1 Innledning

Den digitale transformasjonen man nå opplever i en rekke ulike bransjer som følge av teknologisk utvikling, er en nøkkeldriver til hvordan samfunnet rundt oss endres. Som en respons på dette har Norge blant annet utnevnt en egen digitaliseringsminister med ansvar for all IKT-politikk.

Bankindustrien her til lands, er en av de mange bransjene som særlig opplever store endringer på grunn av dette. For å tilby deres kunder enkle og raske løsninger i tråd med samfunnets utvikling, investerer stadig flere banker store ressurser i digitalisering<sup>1</sup> og utvikling av tjenester. Resultatet av dette er at de norske bankene kommer med nye løsninger og tjenester på løpende bånd. Banker som Sbanken og BN Bank leverer eksempelvis sine tjenester og produkter kun gjennom digitale flater, og i et intervju med E24 (Moe, 2017) forteller administrerende direktør Snorre Storset i Nordea Bank Norge at de tar etter selskaper som Spotify, Facebook og Google når det kommer til arbeidsmetodikk. Dette fører til endringer i både forretningsmodeller og hvordan samfunnet oppfatter bankene som institusjon. I tillegg viser det hvordan noe av den teknologiske utviklingen allerede har satt sine spor i norsk bankindustri.

Samarbeidet om Vipps, en betalingstjeneste utviklet for smarttelefon, er nok et eksempel på hvordan den teknologiske utviklingen har påvirket bankene i Norge. Det norske samarbeidet om Vipps begynte med at Danske Bank lanserte MobilePay i Danmark i år 2013 med suksess og påfølgende planer om å utvide internasjonalt (DanskeBank, 2014). Når dette ble kjent i det norske markedet utviklet DnB og Sparebank 1-alliansen henholdsvis Vipps og Mcash for å ta opp konkurransen. Kun 6 måneder etter DnBs lansering av Vipps, hadde over 1 million nordmenn tatt i bruk tjenesten. Mcash og MobilePay slet dermed med å kapre markedsandeler og de norske bankene innså at et partnerskap kunne være til det beste for den norske kundemassen. I 2017 ble dette realisert og 105 norske banker, inkludert Sparebank 1-alliansen, gikk sammen for å satse på én løsning for betalingstjenester på smarttelefon, nemlig Vipps (DnB, 2018). MobilePay prøvde i ettertid å forsvare sin posisjon i det norske markedet, men ble til slutt avvirket sent i 2017 og Danske Bank inngikk så en intensjonsavtale<sup>2</sup> med Vipps (DanskeBank, 2018).

---

<sup>1</sup> Bruk av digital teknologi til å endre forretningsmodeller og skape nye inntektsstrømmer (Nielsen, 2017)

<sup>2</sup> En avtale mellom to parter hvor det uttrykkes enighet om å forhandle om en endelig avtale (Sætermo, 2015)

For å unngå at bankindustrien havner på etterskudd må forretningsledere og institusjonelle organer ta tak i utdaterte reguleringer (WEF, 2017). Dersom dette ikke gjøres vil ikke bankene kunne benytte seg av den teknologiske utviklingen i like stor grad som resten av samfunnet. Selv om det fortsatt er mange utfordringer, så ser man allerede i dag konkrete resultater av at et slikt arbeid er i gang. Et resultat av nettopp dette er det nye betalingstjenestedirektivet PSD2. Gjennom EØS-samarbeidet er Norge pålagt å implementere dette direktivet i egen lov og det er spådd at PSD2, på lang sikt, vil endre den tradisjonelle bankvirksomheten man er kjent med her til lands. PSD2 er et sluttbrukerdrevet direktiv som skal fremme handel på tvers av landegrensene i EU, samt åpne for mer sømløse betalingstjenester gjennom innovasjon (PwC, 2017). Direktivet åpner opp for at ikke-banker kan tilby betalingstjenester og leder til at bankene kan bli tvunget til å levere sine tjenester gjennom ikke-bankers digitale plattformer, avhengig av hvem som har den beste kundeopplevelsen (Storehaug, 2018). Eksempler på ikke-bankers betalingstjenester er Apple Pay og Google Pay. På grunn av PSD2 vil bankene nå konkurrere mot alle mulige tilbydere av betalingstjenester, noe som krever en ytterligere innsats fra bankene for å opprettholde kundeforholdene (Evry, 2018).

PSD2 senker med andre ord barrierene for at nye finansutfordrere kan entre det norske markedet, og tar man i betraktning at: (1) Norge har verdens beste digitale infrastruktur, (2) Om lag 95% av befolkningen har tilgang til internett, og (3) Kun 6% av nordmenn bruker kontanter daglig, så er det høyst sannsynlig at disse utfordrerne vil entre markedet (Storehaug, 2018). I tillegg viser en studie gjort av Fujitsu (2016) at opptil en tredjedel av den europeiske kundemassen vil skifte bank dersom deres nåværende bank ikke tilbyr up-to-date teknologi. Dette tyder på at det er helt avgjørende at norske banker må kunne tilby konkurransedyktige løsninger. Rune Strømsnes, partner i PwC, har til og med gått så langt i å si at: *«for å lykkes i samfunnet generelt, må man lykkes med FinTech<sup>3</sup>»* (PwC, 2017a).

---

<sup>3</sup> Et paraplybegrep på innovative teknologier som skal forbedre eller erstatte dagens produkt og tjenestetilbud innen bank- og finansnæringen (PwC, 2017b)

## 1.1 Problemstilling

Den norske samarbeidsbanken i oppgaven står ovenfor en helt ny æra i finansindustrien grunnet reguleringer som PSD2, og de har innsett at de må befeste sin posisjon i det nye økosystemet som vokser rundt dem. Den største frykten for bankene etter innføringen av PSD2 er at de skal bli en mellomstasjon hvor pengene lagres, mens kundene benytter seg av banktjenester gjennom ikke-bankers plattformer.

Kundene tar som regel i bruk den mest brukervennlige tjenesten, og nå som reguleringer åpner opp for at ikke-banker kan levere tjenester med utgangspunkt i bankenes infrastruktur skaper dette et hav av nye muligheter. Eksempler på nye muligheter kan være bruk av fingeravtrykk for å betale i butikk eller signere på lånepapirer, det kan være å operere inn en chip under huden som fungerer som bankkort og ID, eller det kan være komplette løsninger for bankoverføringer som rett og slett er bedre enn hva bankene selv tilbyr den dag i dag. Disse mulighetene handler også om å inkludere de enorme populasjonene som per i dag ikke har tilgang til de mest elementære finanstjenestene (Allen & Blakstad, 2018).

Selv om de norske bankene i dag ligger i verdenstoppen på digital infrastruktur er det høyst sannsynlig at innovative ikke-banker har friere tøylar til å teste ut nye løsninger på kundene. For å forfølge nye muligheter og samtidig unngå å tape markedsandeler, vil det derfor være aktuelt for de norske bankene å inngå partnerskap med selskaper som har høy teknisk kompetanse og erfaring med å skape gode kundeopplevelser. Et slikt partnerskap kan også være av interesse for å øke bankenes kundemasse eller la de norske bankene være retningsgivende i det stadig mer globale økosystemet som de opererer i. På grunn av dette vil det derfor være interessant å se på hvorvidt bankene er optimalisert til å inngå slike partnerskap ved å besvare følgende problemstilling:

*«Hvilke rammebetingelser må være på plass for å inngå strategiske partnerskap med sikte på implementering av PSD2?»*

Et strategisk partnerskap vil naturligvis føre til endringer i bankene og det vil være flere faktorer som kan påvirke hvordan utfallet av endringene blir. Denne oppgaven velger å sette søkelys på de institusjonelle rammeverk som banken jobber innenfor, kjennetegn på et vellykket partnerskap, og til slutt, hvilke interne kulturelle utfordringer det er i bankene ved implementering av ny teknologi. Det er derfor blitt utledet 3 forskningsspørsmål, disse er:

1. Hvilken betydning har bankenes institusjonelle rammeverk for virksomhetenes omstillingsevne?
2. Hva kjennetegner et vellykket partnerskap?
3. Hvilke spesifikke interne kulturelle utfordringer har banker ved implementering av ny teknologi?

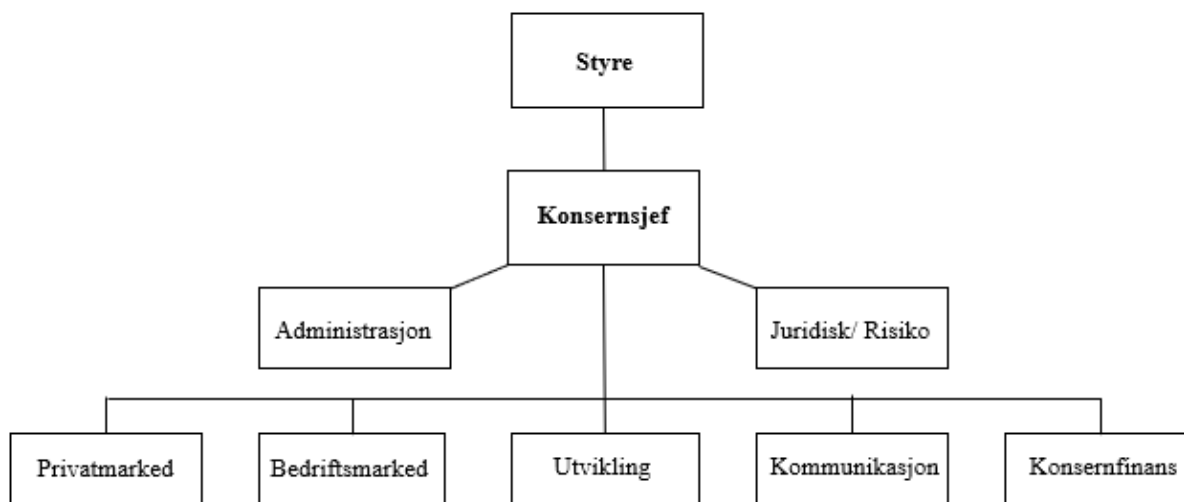
Avgrensingene i oppgaven er naturligvis de tre forskningsspørsmålene som inkluderer bankenes institusjonelle rammeverk, partnerskap, og interne kulturelle utfordringer i banker. En inngåelse av et strategisk partnerskap er en kompleks prosess og det vil være flere avgjørende elementer som påvirker utfallet. På grunn av begrenset med tid og ressurser, er det i denne oppgaven valgt å se bort ifra elementer som lederkapasitet, endringsledelse, organisering av partnerorganisasjon og kundeforhold. Selv om denne oppgaven ikke omfatter disse elementene, er de vel så viktige som fokusområdene oppgaven tar for seg.

Partnerskap som omfatter kundeløsninger kan også by på utfordringer knyttet til personvern. Den nye personvernforordningen (GDPR) vil derfor være en sentral faktor for den praktiske fasiliteringen av informasjonsflyten mellom partene. Selv om GDPR også er en sentral faktor er det i denne oppgaven valgt å ikke fokusere på denne forordningen. Begrunnelsen for dette er at det allerede er utarbeidet veletablerte retningslinjer for denne forordningen og dens betydning innad i NN.

Avgrensingene er funnet hensiktsmessige å gjøre da de forsikrer at oppgaven vil bli besvart i sin helhet innenfor de retningslinjer denne masteroppgaven er underlagt. Problemstillingen kommer fra NNs ønske om å knytte partnerskap for å øke egen konkurransekraft, men på grunn av dagens situasjon i bankindustrien antas det at problemstillingen er relevant for de fleste norske banker.

## 1.2 Banken NN

Etter ønske fra samarbeidsbanken er det besluttet å anonymisere banken i denne studien. Banken vil derfor heretter bli omtalt som NN. NN er en norsk bank med bred tilstedeværelse i området banken operer i. Dette representeres gjennom deres kundemasse som teller flere hundre tusen kunder. Banken består av flere avdelinger og dens organisasjonsstruktur kan illustreres i følgende figur:



*Figur 1 - Bankens organisasjonsstruktur (Basert på NNs organisasjonskart)*

I tillegg til å drive moderbanken, eier NN også noen mindre banker og har eierandeler i den smarttelefonbaserte betalingstjenesten Vipps.

## 1.3 Oppgavens struktur

Oppgaven er bygd opp på følgende måte: Kapittel 2 introduserer leseren til det teoretiske rammeverket for oppgaven som er brukt til å forstå datamaterialet, samt i drøftingen. Kapittel 3 forklarer oppgavens metodevalg og begrunnelsen for dette, i tillegg til hvilken type studie som er utført. I kapittel 4 blir datagrunnlaget drøftet og empiri kobles opp mot teori og oppgavens problemstilling. Avslutningsvis presenterer kapittel 5 oppgavens konklusjon og forslag til videre forskning.

## 2 Teori

I dette kapittelet vil det teoretiske grunnlaget som oppgaven bygger på presenteres. Teorien har som hensikt å informere og skape forståelse rundt relevante temaer som er nødvendig for å kunne besvare forskningsspørsmålene og problemstillingen. Innledningsvis vil det bli gitt en introduksjon til det institusjonelle rammeverket bankene er underlagt, med et følgende avsnitt om PSD2 som fokuserer på hva direktivet er. Deretter vil kapittelet ta for seg strategiske partnerskap og endringer i organisasjoner, etterfulgt av organisasjonsteori. Således følger et avsnitt om tillit før leseren avslutningsvis blir introdusert til teorien om lærende organisasjoner.

### 2.1 Institusjonelle rammeverk

De norske bankene har i en årrekke hatt et sterkt fotfeste i samfunnet, og de norske bankkundernes tilfredshet med sine banker er i dag historisk høy (Høst, 2018). Bankene har et samfunnsansvar ved å sørge for at både bedrifter og privatpersoner har et sikkert tilbud for håndtering av deres økonomi (Jansrud & Jacobsen, 2017). Dette viser seg i form av tjenester som daglig bruksstøtte, spareprogram, verdioppbevaring, risikoavlastning, forsikring, pensjon og ulike lånemuligheter. Bankene har med andre ord en sentral rolle i landets økonomi, og det stilles derfor omfattende krav til virksomhetene. Disse kravene er formalisert gjennom både nasjonale og internasjonale reguleringer og direktiver. Siv Jensen sier blant annet at: *«Reguleringer og tilsyn er de viktigste virkemidlene for å fremme finansiell stabilitet og motvirkning av kriser»* i sin tale på valutaseminaret 2018 (Jensen, 2018). Sitatet poengterer formålet til reguleringene som bankene er underlagt.

### 2.1.1 Bankenes rammebetingelser

Kravene som stilles til de norske bankene danner et omfattende rammeverk som må etterleves og kan illustreres i følgende figur:



Figur 2 - Bankenes rammebetingelser (Jansrud & Jacobsen, 2017)

Regelverket som skaper grunnlaget for rammeverket vist i Figur 2 kalles Finansregulatorisk regelverk, heretter kalt FinReg (PwC, 2018a). FinReg håndheves av Finansdepartementet og blir stadig revidert og utviklet for å være i tråd med endringene i samfunnet (Finansdepartementet, 2014). En økende andel av kravene som bankene er underlagt, kommer av internasjonale hendelser og påvirker Norge gjennom globalisering. Med dette menes det at de norske bankene vil bli påvirket av hendelser i andre land (Gjedrem, 1999).

### 2.1.2 Baselkomiteen

Et godt eksempel på hvordan de norske bankene påvirkes av hendelser i andre land, er konkursen i Herstatt Bank i 1974. Denne konkursen førte til at Baselkomiteen så dagens lys i 1975 (BIS, 2018). Baselkomiteen er i dag det ledende miljøet for utvikling av internasjonal bankregulering, og utformer reguleringer med særlig fokus på kapitalkrav, soliditetskrav og likviditetsgrad som både norske og internasjonale banker må følge (BIS, 2018; Jensen, 2018). Baselkomiteens seneste regulering er en direkte konsekvens av den verdensomspennende finanskrisen i 2008, og heter Basel 3. Denne reguleringen omfatter blant annet kravene som er utformet i pilar 1, 2 og 3, vist i Figur 2.



Basel 3 stiller strengere kapitalkrav enn forgjengerne Basel 1 og 2, og skal i hovedsak sørge for at bankene pådrar seg minst mulig risiko (Jansrud & Jacobsen, 2017). Strengere kapitalkrav gir et svakere insentiv for å ta risiko, men det vil også kunne gi samfunnsøkonomiske kostnader som høyere utlånsrente og lavere utlånsvolum. I tillegg til Basel 3, har de resterende reguleringene i FinReg blant annet som formål å: (1) Beskytte kundene ved å stille krav til behandling av interessekonflikter, (2) Sørge for korrekt kundebehandling ved å stille krav til rådgivning, (3) Sikre tillit til markedene ved å stille krav om åpenhet og rapportering, (4) Sikre overvåking og kontroll ved opprettelse av mer aktive, kompetente og mektige tilsynsorganer, og (5) Sikre trygg og funksjonell drift av virksomheten ved å stille krav til organisering og personlig egnethet blant eiere og ledelse (PwC, 2018a).

### 2.1.3 Bankkonsesjon

For å kunne drive en bankvirksomhet må organisasjonen ha en konsesjon utstedt av norske myndigheter (Finansdepartementet, 2014). Bankvirksomheter kjennetegnes ved at de tar imot innskudd og ulike tilbakebetalingspliktige midler fra allmennheten, de har mulighet til å yte kreditt og stille garantier for egen regning, og til slutt har de mulighet til å yte betalingstjenester (Finanstilsynet, 2017).

Det stilles flere krav til en virksomhet som søker om bankkonsesjon. En startkapital på minimum 5 millioner euro og at styret og øvrige ansatte er egnet til å drive bankvirksomhet er blant noen av kravene (Finanstilsynet, 2017). Bankkonsesjonens formål er å sikre finansiell stabilitet og fordeling av risiko, samt ha et lovverk knyttet opp mot virksomheten gjennom finansforetaksloven. Fordelen med å være tilknyttet finansforetaksloven, er at den i stor grad hindrer organisasjoner i å bryte retningslinjene ved at det kan ilegges bøter eller fengselsstraff dersom dette skjer. En bankkonsesjon kan gjelde for hele organisasjonen ved å være tilknyttet morselskapet<sup>4</sup>, eller den kan være tilknyttet et datterselskap og således bare være gjeldende for denne delen av organisasjonen. Eierstruktur og type organisasjon avgjør vanligvis hvilken del av organisasjonen bankkonsesjonen blir knyttet opp mot. NN har knyttet konsesjonen opp mot sitt morselskap.

---

<sup>4</sup> Et selskap med kontrollerende innflytelse over et eller flere datterselskap

#### 2.1.4 Hvorfor reguleringer?

I en artikkel utarbeidet av PwC (2018a), kommer det frem at reguleringen av bankindustrien er et resultat av at bransjen ikke har evnet å regulere seg selv. Dette har vist seg flere ganger gjennom årenes løp ved overdreven risikotaking, salg av spareprodukter til kunder som ikke behøver det og ukritisk långivning. Artikkelen peker videre på at samfunnet er avhengig av tillit til finansmarkedene, herunder bankene, noe de omfattende rammebetingelsene bidrar til ved å stille krav til åpenhet og rapportering. Jansrud og Jacobsen (2017) hevder at manglende tillit er en av årsakene til at banker går over ende, noe som poengterer viktigheten av tillit for de norske bankene. Reguleringene er også tilstede for å skape sunne finansmarkeder samtidig som de skal legge til rette for konkurranse, innovasjon og effektivitet. Blakstad (2018) nevner til slutt at reguleringer også bidrar til å sikre at bankene følger retningslinjene de er pålagt å følge.

Oppsummert så kan man si at bankene er underlagt et omfattende, men nødvendig, regelverk for at de skal kunne gjennomføre sin daglige drift. Reguleringene sørger med andre ord for å sikre finansiell stabilitet uten å gi ledelsen i bankene feil insentiver. Samtidig som reguleringene sørger for at bankene tar mindre risiko, kan det også hende at bankene må avstå fra investeringer der utfallet av disse kan være i strid med kravene.

## 2.2 PSD2

PSD2 er, som tidligere nevnt, et sluttbrukerdrevet direktiv som skal fremme handel på tvers av landegrensene i EU, samt åpne for mer sømløse betalingstjenester gjennom innovasjon. Slike betalingstjenester baseres på kundeinformasjon fra bankenes kontosystemer, og bankene er nå forpliktet til å gjøre denne type data tilgjengelig for ikke-bankene (Evry, 2018). Disse dataene blir tilgjengeliggjort av bankene gjennom utvikling av APIer<sup>5</sup> som er lett å koble seg på for ikke-bankene, slik at de kan samle informasjon på en sømløs måte. Dette stiller også krav til at de nye aktørenes tekniske løsninger kommuniserer enkelt med bankenes løsninger (PwC, 2017c). Kundeinformasjonen kan imidlertid ikke deles uten kundens tillatelse, noe som medfører strengere krav til sikkerhet i kommunikasjon mellom betalingstilbydere, samt autentisering av kundene. Innføringen av PSD2 fratar med andre ord bankenes monopol over betalingstjenester og kundenes kontoinformasjon, og fører til at bankene nå konkurrerer mot alle mulige tilbydere av betalingstjenester (Evry, 2018; PwC, 2017c). Bankene må dermed

---

<sup>5</sup> Application Programming Interface – En funksjon som lar programmer snakke med hverandre og dele informasjon (Scott-Cowley, 2018)

forholde seg til et nytt, og mer krevende, konkurransebilde ettersom de står i fare for å miste en stor andel av dagens kontaktpunkter med kundene (SMN, 2018).

For at ikke-banker skal kunne tilby betalingstjenester til kunder, må de i henhold til PSD2 være godkjent av finanstilsynet som Payment Initiation Service Provider (PISP), eller Account Information Service Provider (AISP), eller begge deler (Haukli, 2017). PISP-aktører kan utføre betalinger direkte fra kundens konto, mens aktører godkjent som AISP kan innhente og sammenfatte informasjon om kundens betalingskonti i flere banker såfremt de har kundens samtykke. Det vil si at det kun er PISP-godkjente aktører som kan utføre betalinger på vegne av kunden.

Etter innførelsen av PSD2 jobber både banker og ikke-banker med å posisjonere seg innenfor tre hovedretninger for å ta markedsandeler og få nye kunder. Disse retningene er, ifølge SMN (2018), utvikling av betalingsløsninger for å skape store brukermasser og volum, etablering av egne økosystem gjennom investeringer, parternskap og API plattformer, eller konkurrere om å eie den digitale brukeropplevelsen. Disse ulike posisjoneringene åpner opp for fenomenet open banking.

### 2.2.1 Open banking

PSD2 er en døråpner og en sterk driver for det som kalles open banking (SMN, 2018). Konseptet «open banking» oppstår på grunn av at ikke-banker nå får mulighet til å koble seg på bankenes APIer, og de kan dermed entre finansmarkedet uten å inneha samme infrastruktur<sup>6</sup> som banker er nødt til å ha (Evry, 2018). Dette åpner opp markedet og tillater ikke-banker til å påvirke kundeopplevelsene i det norske finansmarkedet.

En oppfatning av open banking er at bankene må være tilstede på de flatene kundene til enhver tid er på (SMN, 2018). Dette omfatter både selveide flater, i tillegg til levering av tjenester gjennom andres flater. Man ser dermed at PSD2 skaper et helt nytt marked som bankene nå beveger seg i, og det er antydninger til at konkurransen om kontaktpunkt og brukeropplevelse vil bli stor.

---

<sup>6</sup> Systemene som håndterer betalinger og andre finansielle transaksjoner som følger av økonomisk samhandel (Finansdepartementet, 2014)

## 2.3 Partnerskap

Ordet *partnerskap* dekker et vidt omfang av konsepter og brukes som et paraplybegrep for å beskrive ulike varianter av relasjoner i mange omgivelser (McQuaid, 2010). Arbo (2002) skriver i en artikkel at *partnerskap* er blitt det nye honnørordet i mange sammenhenger der det er et forpliktende samarbeid mellom selvstendige parter. McQuaid (2010) presenterer OECD<sup>7</sup> sin definisjon av partnerskap i artikkelen for å forklare begrepet. Denne definisjonen er som følger:

*«Systemer av formalisert samarbeid, stadfestet i juridisk bindende arrangementer eller formelle forståelser, samarbeidsvillige relasjoner, og gjensidig adapterte planer mellom flere institusjoner. De involverer enigheter om retningslinjer og objektiver, samt fordeling av ansvar, ressurser, risikoer og fordeler over en tidsbestemt periode.» (McQuaid, 2010)*

Flere forskere mener at denne definisjonen av et partnerskap er for omfattende, og det blir derfor stadig utviklet mer spissede definisjoner. Det er derimot den nevnte definisjonen som er gjeldende i denne oppgaven. Begrunnelsen for dette er at PSD2 åpner for å inngå flere ulike partnerskap og det er dermed hensiktsmessig med en vid definisjon.

### 2.3.1 Fordeler og Ulemper

Partnerskap kan by på flere positive effekter for de involverte organisasjonene. Først og fremst fremmer partnerskap dialog og tillit (Arbo, 2002). Videre skapes synergier ved å kombinere ulike typer kompetanse og erfaring. I tillegg gir strategiske partnerskap mulighet til å utvikle samlende mål og visjoner, og det antas at partnerskap kan stimulere til kreativitet og nytenkning (Arbo, 2002; McQuaid, 2010). Man ønsker også å oppnå en ansvars- og risikofordeling som utnytter tilgjengelige ressurser på en effektiv måte ved å inngå partnerskap (Arbo, 2002).

Partnerskap byr altså på mange fordeler, men det finnes også noen problemområder. Konflikter knyttet til mål og ambisjoner, kostnadsallokering, organisatoriske utfordringer og ulikheter i filosofi er noen av disse (McQuaid, 2010). Det kan være flere grunner til at slike konflikter oppstår, og det er derfor som oftest vanskelig å identifisere hovedårsakene. For å redusere

---

<sup>7</sup> Organisasjonen for økonomisk samarbeid og utvikling

sannsynligheten for konflikter, hevder McQuaid (2010) at et klart strategisk fokus, strategisk lederskap, oppbygging av tillit og ulike insentiver er avgjørende.

I tillegg til partnerskapets fordeler og ulemper, finnes det ifølge Arbo (2002) noen forutsetninger som bør være tilstede for at et slikt samarbeid skal lykkes. Disse er: (1) Institusjonelt spillerom, herunder frihet til å ta egne initiativ, (2) Ressurser, slik at begge parter kan både gi og ta, (3) Felles forståelsesrammer og identitet, (4) Ansporing til handling, altså noe som driver partene til å søke sammen, (5) Definert ledelse, og (6) Legitimitet, en forståelse og aksept for måten å jobbe på.

### 2.3.2 Nødvendige avklaringer

Før et partnerskap inngås vil det være flere avklaringer som bør gjøres. Den første avklaringen vil være hvordan partnerskapet skal være geografisk definert (Arbo, 2002). Ved flere tilfeller kan noen av aktørene i partnerskapet være mer til stede innenfor det geografiske virksomhetsområde enn andre. Dette kan blant annet by på diskusjoner som gjelder hvordan beslutningstaking skal være organisert i partnerskapet.

En annen faktor som må identifiseres og avklares er de ulike forutsetningene som aktørene stiller med. Det vil ofte være ulikheter i hvordan aktørene disponerer sine egne ressurser innad i partnerskapet. Dette kommer blant annet fra ulike føringer, regelverk og kostnader. Det vil derfor være viktig å bli enige om essensielle spørsmål og uklarheter omkring dette, slik at det legges til rette for gjensidighet og et felles handlingsrom.

Interessekonflikter må også avklares. Utad blir det gjerne kommunisert at alle aktører skal tjene på partnerskapet, men innad kan det utspille seg ulike spill med dårlige hensikter. Slike interne konflikter kan unngås ved å oppmuntre til åpenhet og dialog (Arbo, 2002). I tillegg til å ta forhåndsregler for å unngå fallgruver som geografiske utfordringer, forutsetninger og geografiske utfordringer, bør man også opprette et system som sørger for at alle involverte oppfyller sine forpliktelser

Det er altså slik at partnerskap ikke nødvendigvis er en garanti for suksess, men dersom forholdene ligger til rette for det, kan et partnerskap være fordelaktig for alle involverte parter (Arbo, 2002). Kodama (2018) forklarer at vellykkete partnerskap kan være en strategisk måte å generere nye produkter, tjenester og forretningsmodeller på.

## 2.4 Endringer

I dag er det så å si ingen organisasjoner som befinner seg i stabile omgivelser (Robbins & Judge, 2016). Dagens organisasjoner må derfor være flinke til å tilpasse seg kundeatferd, og ha en positiv holdning til endringer for å kunne opprettholde konkurransekraft i markedet. Det er rimelig å anta at strategiske partnerskap også vil føre til endringer. Dette underkapittelet ønsker derfor å gi leseren en innføring i hva en endring er, hvordan endringer gjennomføres, og endringsmotstand.

En endring er en intensjonsbasert og målorientert aktivitet, og er enten et planlagt grep fra organisasjonen eller et resultat av underliggende forhold (Robbins & Judge, 2016). Målet med en endring er ifølge Robbins og Judge (2016) å: (1) Forbedre omstillingsevnen til organisasjonen, og (2) Oppnå en atferdsendring hos de ansatte. Yukl (2013) nevner to typer endring, nemlig atferdsendring og rollesentrert endring. Atferdsendring har den hensikt å skape en atmosfære som er fordelaktig for gjennomføringen av endringen ved å endre de ansattes atferd og forbedre deres kompetanse. Den andre typen endring innebærer reorganisering av organisasjonsstruktur, omplassering av ansatte, nye belønningkriterier og/eller forbedring av relasjoner mellom ulike parter. Ved å gjøre dette antas det at man oppnår en rolleendring i organisasjonen som fører til at de ansattes atferd blir konsistent med endringen. Endringene som Yukl (2013) beskriver, viser at endringer involverer både organisasjonene i seg selv og de menneskene som organisasjonene består av. Eksempelvis kan endringer i en organisasjon stamme fra fusjoner, teknologisk utvikling, opprettelse av nye avdelinger eller utvidelse av virksomhetsområde (Robbins & Judge, 2016).

Robbins og Judge (2016) hevder også at så vel som ens egen organisasjon endres så endres også konkurrenten. Det vil derfor være viktig å ta hensyn til dette i vurderinger av markedet.

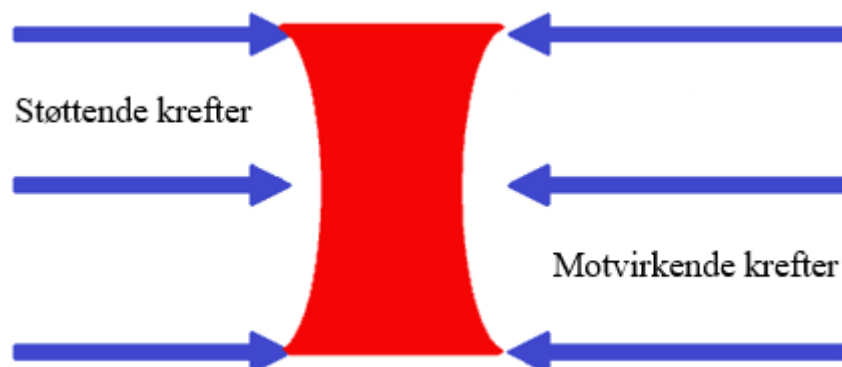
### 2.4.1 Endringer i organisasjoner

For å gjennomføre en endring vil en organisasjon gå gjennom en rekke hendelser som oppstår fra endringen påbegynnes og frem til ferdigstilling. Dette kalles en endringsprosess (Yukl, 2013). Forfatteren poengterer at ledelse av en slik endringsprosess er en utfordrende oppgave for en leder. Årsaken til dette er at omstillinger krever særlig veiledning, motivering og tilrettelegging for å oppnå et vellykket resultat. Som Robbins og Judge (2016) påpeker, er det

ytterst få selskaper i dag som operer i stabile omgivelser. Godt lederskap under omstillinger er derfor viktig for å unngå unødig energilekkasje. En modell som er hyppig brukt for å forklare stegene i en endringsprosess er Lewins Force Field modell (Yukl, 2013).

Lewin (1951) mener at endringsprosessen består av tre faser: (1) Opptining, (2) Endring, og (3) Nedfrysing. I fase (1) erkjenner man at arbeidsutførelsen eller arbeidsorganiseringen ikke bidrar til å styrke konkurransesituasjonen. Denne erkjennelsen kan komme som et resultat av en åpenbar krise i omgivelsene eller i organisasjonen, eller som følge av trusler og et urealisert potensial i organisasjonen. I fase (2) vil organisasjonen lete etter, og bestemme seg for, hvilken vei de skal gå for å effektivisere organisasjonen. Retningen de går i og dens påfølgende endringer blir så implementert i fase (3), og endringsprosessen er da gjennomført. Alle fasene i Lewins modell er ifølge Yukl (2013) avgjørende for å se helheten av endringsprosessen og samtidig få til en vellykket omstilling. Dersom man neglisjerer eller nedprioriterer en av fasene vil det kunne gi fremtidige problemer som en svak endringsplan eller en uønsket effekt av endringen.

Lewins Force Field modell viser at endringer kan gjennomføres på to måter, enten ved å øke kreftene som støtter endring, eller redusere kreftene som virker mot endring (Lewin, 1951). For å øke kreftene kan man eksempelvis bruke insentiver, og dersom man eksempelvis reduserer risikoen for økonomisk tap kan man redusere kreftene som virker mot endring. I tilfeller der både de motvirkende og støttende kreftene er sterke må man bearbeide begge sider, men hvis det er en svak motstand mot endring bør man sette søkelys på de støttende kreftene og motsatt. Lewins Force Field modell kan illustreres i følgende figur:



Figur 3 - Lewins Force Field modell (LatestQuality, 2018)

Figur 3 illustrerer viktigheten av å redusere de motvirkende kreftene eller styrke de støttende kreftene for å oppnå endring. Dersom man ikke evner dette, vil det oppstå balanse mellom de ulike kreftene slik at ingen endring kan gjennomføres.

#### 2.4.2 Endringsmotstand

Motstand mot endringer i organisasjoner er noe som oppstår naturlig ved kunngjøring av nye initiativ (Yukl, 2013). Robbins og Judge (2016) hevder at motstanden oppstår dersom vi oppfatter endringen som truende. Årsaken til dette er at mennesket har et indre behov for å motbevise incentivet for endringen dersom den oppleves slik. Endringsmotstand kan føre til at endringsprosesser tar lengre tid ettersom man må avse ressurser til å nøytralisere motstanden.

Ifølge Yukl (2013) er motstand mot endring en av hovedårsakene til at mange store omstillinger slår feil. Forfatteren nevner 6 forhold som kan lede til endringsmotstand: (1) Det er ingen klar årsak til at endringen skal gjennomføres, (2) Ideen om at endringen har et negativt utfall, (3) Fordelene ved endringen overkommer ikke kostnadene, (4) Endringen fører til personlige tap, (5) Endringen er i strid med et individs verdier, og (6) Manglende tillit til lederen som presenterer endringen. For å unngå feilslåtte endringer vil det derfor være essensielt med gode rutiner på hvordan man kan forebygge slik motstand.

Denne type motstand betegnes ofte som noe negativt, men den kan også brukes som invitasjon til åpne diskusjoner som kan resultere i konstruktive løsninger (Robbins & Judge, 2016; Yukl, 2013). Forfatterne (Robbins & Judge, 2016) hevder at dersom motstanden leder til et slikt utfall så kan organisasjonen snu de ansattes engasjement i prosessen til fordel for omstillingen.

Håndtering av, og holdningen til, endringer vil være avgjørende for om en organisasjon suksessfullt klarer å gjennomføre en endring eller ikke. Det er derfor viktig at dagens organisasjoner er forberedt på de endringene som kommer, og at de evner å opprettholde en positiv holdning til disse. Hvis man klarer å etablere gode rutiner for håndtering av endringer samtidig som man bruker endringsmotstand som en energikilde til sunne diskusjoner, vil de fleste organisasjoner kunne danne et godt rammeverk for omstillinger.

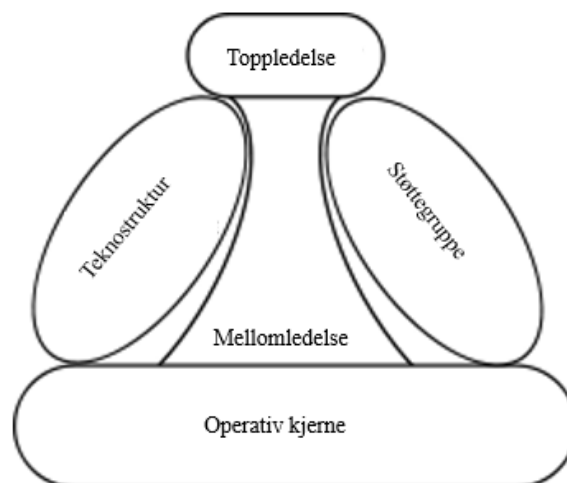


## 2.5 Organisasjonsstruktur

Følgende underkapittel vil beskrive hva en organisasjon består av, hva som påvirker strukturen og til slutt en oversikt over NNs organisasjonsstruktur sett opp mot teorien. Ut ifra organisasjonskartet til NN (Figur 1) er det rimelig å anta at organisasjonen drives som et profesjonelt byråkrati. Studien vil derfor ha fokus på denne strukturen.

### 2.5.1 Bestanddelene i en organisasjon

Mintzberg (1980) viser i sin litteratur at det er viktig å forstå de ulike bestanddelene i en organisasjon og dens interne dynamikk for å kunne forstå strukturen. Ifølge Mintzberg (1980) består organisasjoner av 5 deler. Disse kan illustreres i Figur 4:



Figur 4 - De 5 hoveddelene i en organisasjon (Mintzberg, 1980).

Figurens øverste del er toppleidelsen, noe som kan tyde på at det er denne gruppen ansatte som befinner seg øverst i hierarkiet uavhengig av struktur (Mintzberg, 1980). Av Figur 1 kommer det tydelig frem at NN har en klart definert toppleidelse. Toppleidelsen består av organisasjonens lederkjerne og deres personlige ansatte. Videre er mellomledelsen bindeleddet mellom den operative kjerne og toppleidelsen slik figuren viser. Organisasjonens viktigste del, den operative kjerne, finner man på bunnen av figuren. Det er denne delen av organisasjonen som produserer produkter og tjenester som organisasjonen leverer, eller som støtter opp under produksjonen. På hver side av mellomledelsen finner man deler i strukturen som støtter opp virksomheten. Teknostrukturen fokuserer på organisasjonens adaptasjon til omgivelsene, og støttegruppen bidrar med å avlaste den operative kjerne ved å ta for seg oppgaver utenfor organisasjonens

fokusområder. Disse to delene er støttefunksjoner som holder organisasjonen i gang og har dermed fått sin respektive plass på figuren.

### 2.5.2 Flere faktorer påvirker organisasjonsstrukturen

Jacobsen og Thorsvik (2013) hevder at det er flere faktorer som påvirker organisasjonsstrukturen. Dette er elementer som organisasjonens strategi, størrelse, omgivelser og teknologi.

#### *Struktur bør støtte strategien*

Sammenhengen mellom strategi og organisasjonsstruktur er at organisasjonen er avhengig av at dens strategi understøttes av den formelle strukturen (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Det vil si at organisasjonen må ta et bevisst valg om hvilken struktur de ønsker ut ifra deres strategi. Forfatterne (Jacobsen & Thorsvik, 2013) påpeker at det ikke nødvendigvis er én type struktur som passer til en spesiell strategi, men at det eksisterer flere konfigurasjoner. NN er identifisert som et profesjonelt byråkrati, og ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) er dette i tråd med en strategi knyttet til kostnadsledelse.

#### *Påvirkning av størrelse*

Størrelsen på en virksomhet påvirker strukturen gjennom krav til organisering, delegering av arbeidsoppgaver, samt kommunikasjonsflyt (Jacobsen & Thorsvik, 2013). I små organisasjoner vil de fleste ansatte ha direkte kontakt med hverandre, men dersom organisasjonen vokser vil koordinering gjennom regler og rutiner fremfor direkte kontakt øke. Store<sup>8</sup> organisasjoner vil også være mer desentraliserte enn små ettersom beslutninger vanligvis delegeres til lavere nivåer i større organisasjoner.

#### *Omgivelsenes betydning for struktur*

Omgivelsene legger premisser for miljøet organisasjonen operer i, og har de siste 20 årene fått stor betydning på organisasjonsstruktur og organisasjonens krav om omstilling for øvrig (Karp, 2014; Mintzberg, 1980). Dette kan også sees i tråd med behovet for endring som kommer frem i underkapittel 2.4. Jacobsen og Thorsvik (2013) påpeker at alle løsninger for å tilpasse seg omgivelsene kan ha både fordeler og ulemper. Ettersom at omgivelsenes betydning på struktur

---

<sup>8</sup> Over 1500 ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2013)

har økt de siste årene kan man anta at de norske bankene vil bli mer organiske i tiden fremover. Med dette menes det at bankene vil kunne tilpasse seg omgivelsene raskere enn det de gjør i dag.

### *Teknologiens innvirkning på struktur*

Den teknologiske utviklingen de senere årene har i stor grad påvirket hvordan organisasjoner drives (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Teknologien har særlig bidratt til nye kommunikasjonsnettverk med økt frekvens og volum på intern kommunikasjon. Det har dermed blitt enklere å kommunisere innad i organisasjonen, og behovet for direkte kontakt har minsket. I tillegg har teknologien styrket den administrative kontrollen og medvirket til en ny form for koordinering. Det hevdes også at digitalisering i organisasjoner har endret de ansattes perspektiver på nye forretningsmodeller (Sannes, 2017). På grunn av NNs byråkratiske struktur kan bruk av teknologi være nyttig for å sikre god og effektiv kommunikasjonsflyt internt i organisasjonen.

#### 2.5.3 Banken NN som et Profesjonelt Byråkrati

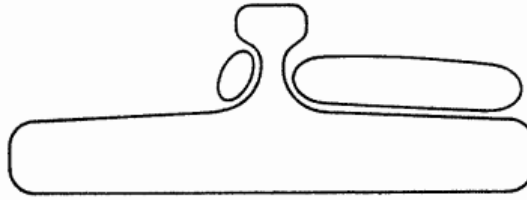
Ifølge teorien (Jacobsen & Thorsvik, 2013; Mintzberg, 1980) kjennetegnes et profesjonelt byråkrati av en selvstendig operativ kjerne der resultater skapes ved standardisering av kompetanse. Denne strukturen ønsker å redusere innflytelsen de administrative lederne har på det operative arbeidet slik at beslutningsmyndigheten blir desentralisert, både vertikalt og horisontalt. Dette oppnås ved å standardisere kompetansen i den operative kjerne (Mintzberg, 1980).

Figur 1 viser at NNs operative kjerne er oppdelt etter markedsområder<sup>9</sup>. Dette tyder på selvstendighet og at hver avdeling utvikler sin egen kompetanse for å løse sine oppgaver. I tillegg har NN redusert innflytelsen fra de administrative lederne gjennom en velutviklet mellomledelse. Disse forholdene styrker antagelsen om at NN er organisert som et profesjonelt byråkrati. I denne strukturen deler vanligvis mellomledelsen og den operative kjerne på de administrative oppgavene, noe som også bidrar til å redusere toppledelsen påvirkning på arbeidsutførelsen. Teknostrukturen vil være liten ettersom de ansatte i den operative kjerne er spesialister. Støttegruppen vil derimot være omfattende, men i all hovedsak ha fokus på enkle rutineoppgaver. Dette kommer av at spesialistene vil utføre de mer komplekse

---

<sup>9</sup> Alle oppgaver forbundet med et produkt eller et virksomhetsområde samles i samme organisatoriske enhet (Jacobsen & Thorsvik, 2013)

arbeidsoppgavene. Norske banker operer gjerne i stabile, men komplekse omgivelser, og det er nettopp i slike omstendigheter profesjonelle byråkrati formes (Mintzberg, 1980). Det profesjonelle byråkrati kan illustreres i følgende figur:



Figur 5 - Profesjonelt byråkrati (Mintzberg, 1980).

Organisasjonsteoretikere har flere ganger kritisert strukturbegrepet ettersom de mener det er umulig å observere den formelle strukturen i en organisasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Kritikerne mener at strukturen først oppstår når de ansatte har skapt et eget bilde av hvordan strukturen ser ut, ut ifra det samspillet de er en del av i det daglige. Dette medfører at oppfatningen av strukturen kan variere fra en ansatt til en annen. Det kan derfor være slik at ansatte i NN også har ulike oppfatninger av hvordan virksomheten er organisert. På tross av denne kritikken er det enighet om at organisasjonsstrukturen danner organisasjonens «skjelett» ved å angi form, samt stille formelle krav til de ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2013; Karp, 2014; Mintzberg, 1980). Det er likevel viktig å være klar over at det alltid er en risiko for at mennesker ikke opptrer i samsvar med den formelle strukturen.

## 2.6 Organisasjonskultur

Et annet fenomen som er tett koblet opp mot organisasjonsstruktur er organisasjonskultur. Oppgaven vil derfor nå gå nærmere inn på hva organisasjonskultur er, og hva den betyr for en organisasjon.

### 2.6.1 Hva er organisasjonskultur?

Den sosiale samhandlingen som oppnås blant de ansatte gjennom strukturen i en virksomhet danner grunnlaget for organisasjonskulturen (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Organisasjonskultur defineres av Schein et al., (1987) som:

*«Et mønster av grunnleggende antakelser – oppfunnet, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etterhvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern*

*integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene.» (Schein et al., 1987)*

Med sin definisjon setter Schein et al., (1987) søkelys på 4 viktige områder: (1) Organisasjonskultur gir lite mening med mindre man knytter begrepet til en gruppe innad i organisasjonen som har tilegnet seg et sett med grunnleggende antakelser, (2) Organisasjonskultur er basert på læring, (3) Organisasjonskulturen blir kun opprettholdt dersom de ansatte oppfatter den som riktig, og (4) Organisasjonskulturen vil bli lært bort til nye ansatte som den riktige måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til de problemer som skal løses.

Litteraturen viser at det er flere definisjoner av organisasjonskultur. Bang (2013) har av denne grunn forsøkt å oppsummere disse i én definisjon. Hans definisjon av organisasjonskultur er:

*«Organisasjonskultur er de sett av felles normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene, og som kommer til uttrykk for medlemmenes handlinger og holdninger på jobben.» (Bang, 2013)*

Det som kommer til uttrykk i Schein et al., (1987) sin definisjon ser man også i Bangs definisjon på organisasjonskultur. Det er tydelig at kultur består av verdier som legger føringer for hva som er viktig og verdifullt, samt hva man streber etter i organisasjonen. I tillegg består kulturen av normer og virkelighetsoppfatninger som hjelper de ansatte med å prosessere det som skjer rundt dem. Bangs (2013) definisjon påpeker også at kulturen er felles blant de ansatte i virksomheten, et viktig aspekt som ikke kommer like godt frem i definisjonen til Schein et al.

Grunnet definisjonenes likheter, likestiller denne oppgaven disse definisjonene og tar utgangspunkt i begge.

### 2.6.2 Organisasjonskulturens posisjon

Jacobsen og Thorsvik (2013) hevder at organisasjonskulturen gir føringer på hvordan ansatte og ledere bør handle i gitte situasjoner. På denne måten reduseres behovet for direkte kommunikasjon og kulturen kan bli et styringsredskap i seg selv. Forfatterne (Jacobsen & Thorsvik, 2013) viser også til at slike atferdsmessige føringer og forklaringer på organisasjonens dynamikk kan virke angstreduserende for de ansatte.

De ansatte tilegner seg vanligvis virksomhetens kultur gjennom ulike sosialiseringprosesser. Jacobsen og Thorsvik (2013) hevder at dersom de ansatte identifiserer seg med kulturen vil de

konsekvent arbeide i tråd med organisasjonens interesser og hensikt. Det er dette som er formålet med sosialiseringssprosessene og en direkte følge av dette kan være såkalt premisskontroll. Premisskontroll er en rimeligere kontrollform enn for eksempel innføring og etterlevelse av regler, rutiner og direkte overvåking (Perrow, 1979). Perrow (1979) peker også på at dette er en proaktiv kontrollform ettersom den setter retningslinjer for de ansattes atferd før handlinger utføres. Videre skaper kontrollformen et fellesskap innad i organisasjonen. Dette sees på som positivt ved at det kan øke de ansattes motivasjon og selvfølelse (Perrow, 1979).

Selv om en god og sterk kultur er avgjørende for en organisasjon, kan det også medføre ulemper. Jacobsen og Thorsvik (2013) mener blant annet at en sterk organisasjonskultur kan føre til en «vi» og «de andre»-følelse. Dette kan skape splittelse og distansering fra grupper med ulike kulturer og vanskeliggjør samarbeid med disse. En sterk kultur kan også føre til gruppetenkning<sup>10</sup> og forsterket motstand mot nye synspunkter. Førstnevnte kommer som regel av at ønsket om å oppnå intern konsensus blir større enn å diskutere ulike forslag fra de ansatte, noe som kan kvele kreativiteten i organisasjonen. I dagens situasjon er det avgjørende at bankene opprettholder sin kreative side. Kort oppsummert så kan en sterk kultur medføre en sterk motkultur, noe som vil påvirke en organisasjon i negativ forstand. For å forhindre dette viser Jacobsen og Thorsvik (2013) til at man bør sosialisere de ansatte på en slik måte at de transformerer organisasjonens mål til sine egne.

### 2.6.3 Organisasjonskulturens elementer

Organisasjonskulturen består ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) av grunnleggende antakelser, verdier, normer og artefakter.

De grunnleggende antakelsene betegnes som «intrapyskologiske» forhold og er antakelser som reflekterer menneskets grunnleggende oppfatninger av virkeligheten. Disse kalles også for bruksteorier og litteraturen hevder at det er bruksteoriene som kontrollerer menneskets atferd, uten at man selv er bevisst på det (Argyris, 1982; Bang, 2013). Jacobsen og Thorsvik (2013) peker således på at nettopp dette gjør det vanskelig å måle hvilken type organisasjonskultur som vil fungere i en gruppe.

En organisasjons verdier sier noe om hva som er ønskelig (Bang, 2013; Jacobsen & Thorsvik, 2013). Dette innebærer at noen har tatt et overordnet valg om at noe er riktig, mens noe annet

---

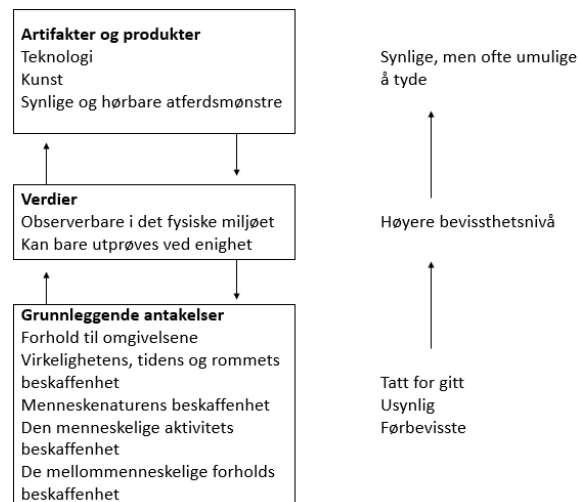
<sup>10</sup>Det er eksempelvis vist at gruppetenkning innad i Bank of England bidro til den engelske kreditkrisen i 2007 (Boyle, 2016)

er galt. Verdiene utarter seg vanligvis fra de ansattes grunnleggende antakelser og er ifølge Deal og Kennedy (1982) essensen i bedriftens filosofi for å oppnå suksess.

Normer er bestemte prinsipper eller regler, og skiller seg fra verdier som er abstrakte idealer (Jacobsen & Thorsvik, 2013). I organisasjoner er normene vanligvis stadfestet i regelverk, rutiner og etiske standarder som skal være kjent for alle ansatte, men det finnes også eksempler på uformelle normer.

Artefaktene skiller seg fra de 3 andre elementene ettersom at disse kan observeres (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Artefaktene formidler informasjon om organisasjonskulturen og er lette å identifisere, men vanskelig å forstå. Talespråk, atferd og fysiske gjenstander er eksempler på typiske artefakter i en organisasjon.

De 4 elementene som organisasjonskultur består av kan oppsummeres i følgende figur:



Figur 6 - Elementene i en organisasjonskultur (Schein et al., 1987)

## 2.6.4 Organisasjonsstrukturens påvirkning på kultur

Organisasjonsstrukturen gir indikasjoner på organisasjonens grunnleggende antakelser, verdier og normer, og kan dermed være en av artefaktene som skaper kulturen (Jacobsen & Thorsvik, 2013). For eksempel vil en hierarkisk organisasjonsstruktur gi uttrykk for at de ansatte har behov for ledelse, og frykt for at de skal lure andre. Videre kan det dannes interne subkulturer som reflekterer sammensetningen på organisasjonen (Bang, 2013). Spesialisering av kompetanse øker risikoen for slike subkulturer. NN bør derfor være klar over risikoen for utbredelsen av slike underkulturer som følge av deres struktur. Dersom man ikke er bevisst på dette, kan resultatet være målforskyving eller et overdrevent fokus på delmål som tilsidesetter

organisasjonens overordnede mål (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Årsaken er at de ansatte kan få en følelse av at deres oppgaver er viktigere enn andres.

## 2.7 Tillitens rolle i organisasjoner

I tillegg til struktur og kultur, kan tillit ha en betydning for organisasjonens interne dynamikk og dens evne til omstilling. Følgende underkapittel vil derfor gå inn på tillitens rolle i organisasjoner.

Jacobsen & Thorsvik (2013) peker på at de mest effektive organisasjonene har en ledelse basert på et felles sett av etiske verdier og gjensidig tillit. De definerer tillit som:

*«Tillit er å stole på noen, eller noe, i situasjoner kjennetegnet av usikkerhet.» (Jacobsen & Thorsvik, 2013)*

I situasjoner preget av ufullstendig informasjon kan tillit fungere som en erstatter for usikkerhet dersom man har tro på at noen vil handle på en bestemt måte. Tillit reduserer dermed behovet for å etterprøve informasjon og er av den grunn ønskelig å oppnå i organisasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Tillit kan også sees i sammenheng med en god organisasjonskultur ettersom det øker forventningene til hvordan ansatte handler i gitte situasjoner. Man må dog være klar over at det er tidkrevende å bygge opp tillit, samt at man er avhengig av utelukkende positive opplevelser.

På grunn av deres rolle i landets økonomi er de norske bankene høyst avhengig av tillit for å opprettholde den kundemassen de har i dag. En undersøkelse utført av Kantar TNS, på vegne av Finans Norge (2017), viser at banker har størst tillit når det kommer til leverandører av betalingstjenester. Hele 61% av utvalget i undersøkelsen svarte at de føler seg tryggest dersom bankene leverer slike tjenester. Sosiale medier og dagligvarekjeder kommer dårligst ut med henholdsvis 59 og 32% ved spørsmål om hvilke aktører utvalget har minst tillit til. Det kan virke som at kundenes tillit til bankene er en stor fordel ovenfor ikke-banker ettersom at gjensidig tillit gjør kunder mer fortrolig med å teste de tjenester som aktøren tilbyr (PwC, 2018b). Det vil derfor være viktig for bankene å opprettholde den tilliten de har bygd opp i samfunnet.

En rapport fra PwC (2018b) trekker frem 3 måter bankene kan vinne ytterligere tillit på:



1. Personvern: La det komme tydelig fram til kundene hvordan banken behandler personopplysninger, hva banken bruker disse opplysningene til og hvordan kunden eventuelt kan få fjernet opplysningene
2. Samarbeid og allianser: Det er vist at et samarbeid med en aktør som har høy tillit vil gi positive effekter
3. Åpenhet: Gi kunden tilgang til informasjon og opplysninger slik at man enkelt kan vise til konsumentene at man opererer i tråd med etiske og lovpålagte regler.

Manglende tillit er, som tidligere nevnt, en av årsakene til at banker går over ende. I tillegg er tillit en faktor som gjør kundene tilfredse med å teste nye tjenester som bankene leverer. Det kan derfor være interessant for bankene å ha fokus på de 3 overnevnte punktene. Eksempelvis kan et sikkerhetsbrudd i digitale løsninger som bruker personopplysninger være enden på visa for en bank. Denne tillitsrisikoen må de også ta høyde for dersom de skal samarbeide med ikke-banker.

## 2.8 Hvordan etablere en lærende organisasjon

I 1999 ga Peter Senge ut boken *Den 5. disiplin* (Senge, 1999). Boken er skrevet for å øke kompetansen rundt hvordan man skal etablere lærende organisasjoner<sup>11</sup>. Ifølge forfatteren (Senge, 1999) må lærende organisasjoner ha et miljø skapt av fem disipliner. Disse er system tenkning, personlig mestring, mentale modeller, felles visjon og gruppelæring. Alle fem disiplinene må være tilstede da det er sammenkoblingen av disse som skaper lærende organisasjoner.

### 2.8.1 De fem disiplinene

System tenkning er en disiplin som ser helheter og fokuserer på underliggende kompleksiteter for årsak og effekt fremfor tradisjonell årsak-effekt tenkning (Senge, 1999). Poenget her er at det kan være store distanser i både tid og rom mellom årsak og effekt som gjør at tradisjonell årsak-effekt tenkning ikke er tilstrekkelig. Formålet er å få medlemmene i en organisasjon til å se hele systemet<sup>12</sup> de er en del av, og ikke bare deler av det. Dette er ekstra nyttig i dag da det skapes langt mer informasjon enn man kan tolke. Uten system tenkning forsvinner insentivet

---

<sup>11</sup> Organisasjoner hvor mennesker kontinuerlig utvikler sin kapasitet til å skape resultatene de sårt ønsker (Senge, 1999)

<sup>12</sup> Et sett med variabler som er forbundet på en slik måte at de påvirker hverandre (Karp, 2014; Senge, 1999)

til å implementere de resterende disiplinene. Forfatteren mener dermed at denne tankemåten må etableres før de andre disiplinene innføres.

Personlig mestring omhandler enkeltindividets læringsevne og baserer seg på personlig visjon, tålmodighet og virkelighetsoppfatning. Dette er en viktig disiplin da Senge (1999) påpeker at en organisasjons evne til å lære avhenger av de ansattes læringsevne. Med andre ord, for å øke virksomhetens læringsevne bør det legges til rette for at de ansatte stadig øker sin grad av personlig mestring.

Mentale modeller er antagelser som påvirker hvordan man oppfatter verden og som gjør at mennesker tilegner seg de atferdsmønstre man gjør. Vanligvis er man ikke klar over de mentale modellene selv, og de kan dermed sammenlignes med grunnleggende antakelser som er et element i organisasjonskulturen. Her ønsker man å identifisere de ansattes virkelighetsoppfatning og således påvirke den i ønsket retning.

Å skape en felles visjon er en av de mest brukte metodene for å få frem drivkraft i en organisasjon. Dette kommer av at man skaper en følelse av tilhørighet ved å lage et felles bilde for hva virksomheten ønsker å oppnå. En slik visjon bør ifølge Senge (1999), omfatte verdier som organisasjonens ansatte kan identifisere seg med slik at arbeidsmotivasjonen stammer fra et iboende ønske fremfor en påtvunget atferd.

Den siste disiplinen, gruppelæring, handler om å få de ansatte til å tenke i fellesskap slik at organisasjonen som helhet oppnår innsikt som de ansatte ellers ikke ville fått på egen hånd. Ved gruppelæring stilles det høye krav til tilrettelegging av dialog og at de ansatte er seg selv bevisst. Gruppelæring må ikke forveksles med gruppetenkning som er nevnt i kapittel 2.6.2 *Organisasjonskulturens posisjon*.

### 2.8.2 Dårlig læringsevne kan velte organisasjoner

Senge (1999) hevder dårlig læringsevne er blant hovedårsakene til at både små og store selskaper avvikles. Dårlige evner til å lære fører ifølge Senge (1999) til at selskapene ikke overlever i et marked eller at de ikke utnytter sin fulle kompetanse. Læringsevnen kan også bli påvirket av måten mennesker er opplært i å tenke og kommunisere på, i tillegg til organisasjonens struktur og styremåte. Med bakgrunn i dette har han identifisert syv lærevansker som regelmessig dukker opp i organisasjoner:

### 1. *Jeg er min stilling*

Mennesket har en tendens til å blande egen identitet med sin stillingsbeskrivelse. Det bevises ved at folk flest beskriver deres konkrete arbeidsoppgaver når de blir forespurt hva de jobber med, fremfor å trekke frem det overordnede formålet til selskapet som de bidrar til å nå. De fleste ser på seg selv om et tannhjul i et større system hvor de har liten påvirkning på det daglige gjøremålet. Deres ansvarsfølelse begrenses således ned til de rammeverk som definerer deres stilling. På grunn av dette vil man fort miste oversikten over hvordan ens eget arbeid påvirker det overordnede resultatet til organisasjonen.

### 2. *Fienden er der ute*

Denne lærevansken er et biprodukt av «*Jeg er min stilling*» og forfatteren (Senge, 1999) trekker frem menneskets latente egenskap til å finne noe, eller noen, å klandre hvis noe ikke går som det skal. Eksempelvis kan markedsavdelingen i et selskap med skuffende salgstall skyldes på monteringsavdelingen, monteringsavdelingen skylder så på ingeniøravdelingen, og ingeniøravdelingen skylder igjen på monteringsavdelingen. Det er viktig å påpeke at skyldfordelingen ikke nødvendigvis begrenser seg til å gjelde internt i organisasjonen - den kan også legges over på eksterne faktorer.

### 3. *Illusjonen om å ta kommandoen*

Det som er typisk ment med å ta ansvar når man står ovenfor utfordringer er at man tar handlinger for å løse problemer før de vokser seg frem til å bli store kriser. Det viser seg dog veldig ofte at slike handlinger er en reaktiv reaksjon i forkledning, utløst av en emosjonell tilstand. Senge (Senge, 1999) hevder dermed at i mange situasjoner hvor ledere føler seg proaktive, har i realiteten kun en illusjon om at de er det. Raske endringer i omgivelsene, eksempelvis grunnet nye reguleringer, kan dermed føre til at bankene skaper en illusjon om at de er proaktive når de egentlig er reaktive.

### 4. *Fiksering på enkelthendelser*

Forfatteren poengterer her at de fleste ser på livet som en serie av hendelser der hver hendelse har én åpenbar årsak. Han viser til at de fleste samtaler i en organisasjon

domineres av bekymringer over enkelthendelser som for eksempel salgstall, budsjettkutt eller sist ukes resultat. Et slikt fokus vil føre med seg flere forklaringer på årsaken til hendelsene. Selv om mange av disse kan være sanne, fører det til at de aller fleste overser langsiktige mønstre av endringer som ligger bak hendelsene. Dette er en viktig bemerkning ettersom det i dag er de langvarige saktegående prosessene som gir mest alvorlige konsekvenser, ikke enkelthendelsene. Global oppvarming og synkende produktkvalitet og -design relativt til konkurrenter er eksempler på slike saktegående prosesser.

##### 5. *Metaforen om den kokte frosken*

Flere studier som tar for seg selskaper som avvikles tyder på at feiladapsjon av gradvis økende trusler mot overlevelse er en fellesnevner. Dette har ledet til metaforen om den kokte frosken; *Hvis du legger en frosk i en kjele med kokende vann så vil frosken umiddelbart forsøke å hoppe ut av kjelen. Hvis du derimot plasserer frosken i kjelen med romtemperert vann og gradvis øker varmen så skjer det noe annet. Til å begynne med vil ikke frosken reagere, selv om vannet blir varmere. Når temperaturen stiger ytterligere vil frosken stadig bli sløvere, helt frem til den ikke klarer å hoppe ut av kjelen. Med andre ord så vil frosken bli kokt i hjel, selv om det ikke er noe som holder han igjen i kjelen. Man kan derfor stille seg spørsmålet om hvorfor det er slik. Årsaken er ifølge Senge (1999) at froskens indre apparat for å oppdage trusler mot overlevelse reagerer på brå endringer i omgivelsene, men ikke gradvise endringer som kan ha katastrofale utfall. Metaforen poengterer altså viktigheten av å være bevisst over trusler som gradvis bygger seg opp. I dette tilfellet kan en gradvis økende trussel være den økte konkurransen fra ikke-banker.*

##### 6. *Villfarelsen av at vi lærer av erfaring*

Det er ingen tvil om at erfaring skaper de beste læreopplevelsene, men illusjonen om at vi lærer av erfaring kan i realiteten være en lærevarske. Dette kommer av at de primære konsekvensene av en handling kan komme lang tid etter at handlingen er gjort. For eksempel så kan konsekvenser av beslutninger tatt på forsknings- og utviklingsstadiet av et produkt ikke synes før man setter i gang montering og markedsføring, noe som

kan være flere år i ettertid. Det er ved slike beslutninger få muligheter for «prøve og feile»-læring og man bør dermed unngå å bli villedet av at man lærer av erfaring.

### 7. *Myten om ledergruppen*

Her belyser forfatteren oppfatningen de fleste har om at lederteamet skal stå frem og håndtere dilemmaer og problemer som oppstår ved ulike typer arbeid. Lederteamet består ofte av erfarne ledere som representerer selskapets ulike funksjoner og virksomhetsområder. På grunn av dette forekommer det ofte at lederne bruker tiden til å kjempe om egne stillinger fremfor å løse organisasjonens problemer.

Lærevanskene som Senge (1999) nevner har eksistert i årevis og de er fortsatt like aktuelle i dag som de alltid har vært. De 5 disiplinene kan ifølge Senge (1999) virke som en motgift på disse, men for å suksessfullt redusere lærevanskenes påvirkning må man se problemene klarere.

## 3 Metode

Det følgende kapittel redegjør for forskningsdesign, -tilnærming og valg av metode for å besvare problemstillingen. Videre vil det bli klargjort hvordan data har blitt samlet inn og analysert etterfulgt av en evaluering av metoden som er benyttet.

### 3.1 Forskningsdesign og -tilnærming

Forskningsdesign er ment å være en overordnet plan for forskningen og skal redegjøre for de ulike elementene i forskningsopplegget ved å gi svar på forskningsspørsmålene (Afdal, 2016). Forskningsdesignet skal ikke forveksles med selve metoden som er brukt, eller problemstillingen. Saunders (2012) peker på viktigheten av at forskningsdesignet er tilpasset den gjeldende problemstillingen ettersom forskningsdesignet skal inneholde hvordan data samles inn og analyseres. Ethiske spørsmål og potensielle utfordringer bør også være identifisert i forskningsdesignet.

Det finnes tre ulike typer forskningsdesign: (1) Beskrivende forskningsdesign, (2) Forklarende forskningsdesign, og (3) Utforskende forskningsdesign. De ulike designene har hver sin hensikt (Saunders, 2012). Ved bruk av beskrivende forskningsdesign oppnår man som regel en presis oversikt over personer, hendelser eller situasjoner. Forklarende studier søker etter årsakssammenhenger mellom to eller flere variabler og det tredje forskningsdesignet,

utforskende forskningsdesign, går ut på å stille vide og åpne spørsmål for å oppnå en dypere forståelse for temaet som utforskes.

Denne oppgaven benytter et utforskende forskningsdesign. Begrunnelsen for dette er at kvaliteten på drøftingen av datamateriale vil være begrenset av forskerens kunnskap om temaet, og det vil derfor være viktig å få dyp innsikt i temaet som blir diskutert. Dette faller naturlig sammen med et utforskende forskningsdesign. Det er heller ikke noen presis oversikt som skal avdekkes, ei heller utforskning av årsakssammenhenger som skal gjøres. På grunn av kompleksiteten i omstillingsprosesser, som problemstillingen dekker, er det også hensiktsmessig å ha et forskningsdesign som åpner opp for å justere retning underveis i datainnsamlingen.

Kvale og Brinkmann (2009) nevner fire sentrale etiske retningslinjer som bør tas høyde for gjennom forskningsprosessen, nemlig informert samtykke, konfidensialitet, konsekvenser og forskerens rolle. Ved bruk av et informert samtykke informeres forskningsdeltagere om forskningens overordnede formål og hovedtrekkene i designet, for så å eventuelt samtykke til å delta. Konfidensialitet skal forsikre at private data som muliggjør identifisering av deltagere ikke avsløres, mens konsekvenser gjelder både positive og negative utfall som man bør forholde seg til som deltager i forskningen. Til slutt belyser forskerens rolle hvilken atferd forskeren har under forskningsprosessen. I et utforskende forskningsdesign vil det være viktig å være spesielt årvåken på forskerens rolle, i tillegg til informert samtykke. Med årvåkenhet på forskerens rolle menes det at forskeren ikke må la sin personlige interesse for temaet påvirke intervjuets gang. Et informert samtykke er viktig da dette gir forskeren rett til å bruke data som kommer frem gjennom intervjuene. Potensielle utfordringer med et utforskende forskningsdesign er at det er lite strukturert sett opp mot de to andre tilnærmingene. Lite struktur fører til at forskeren må sette seg nøye inn i forskningsdesignet før man tar fatt på arbeidet med å besvare problemstillingen.

Tett knyttet opp til forskningsdesign er forskningstilnærming. Valg av forskningstilnærming baserer seg på hva forskeren ønsker å forstå, og Saunders (2012) beskriver tre ulike tilnærminger: (1) Deduktiv tilnærming, (2) Induktiv tilnærming, og (3) Abduktiv tilnærming. Den deduktive tilnærmingen går ut på å teste eksisterende teori mot praksis og å finne årsakssammenhenger. Den induktive tilnærmingen er motsatt fra deduktiv og baseres på å samle inn data for så å bruke disse dataene til å utvikle en helt ny teori. En abduktiv tilnærming kan sees på som en kombinasjon av (1) og (2) ved at den handler om å samle inn data for å identifisere tema, utforske et eller flere fenomen, forklare sammenhenger og hvis mulig

modifisere en eksisterende teori eller utvikle en ny teori som således testes opp mot en ny datainnsamling.

For å besvare problemstillingen i denne oppgaven er det valgt å bruke en abduktiv tilnærming. Oppgaven er som tidligere nevnt en casestudie og selv om Andersen (1997) hevder i sin bok at induktiv tilnærming er tilpasset Case-studier, er det funnet mest hensiktsmessig å bruke en abduktiv tilnærming i denne studien. Begrunnelsen for dette er at denne oppgaven anvender teori for å forstå datamaterialet som således analyseres og brukes til å modifisere teorien. Blekesaune (2008) hevder at det er nettopp dette som er en abduktiv tilnærming.

### 3.2 Det kvalitative forskningsintervju

Det finnes i hovedsak to ulike metoder for å samle inn data, kvantitativ og kvalitativ metode. Førstnevnte metode samler inn data ved å basere seg på numeriske data, eksempelvis ved bruk av spørreundersøkelser der man konverterer datamateriale til tall (Saunders, 2012). Den kvalitative metoden er det motsatte av kvantitativ metode og baserer seg således på ikke-numeriske data. Eksempelvis kan dette være data samlet inn gjennom deltakende observasjon, intervjuer og diskursanalyser (Kvale & Brinkmann, 2009). Denne metoden har blitt stadig mer populær innenfor samfunnsforskningen.

Det er valgt å anvende en kvalitativ forskningsmetode i denne oppgaven ved å gjennomføre en casestudie med personlige intervjuer for å samle inn datamateriale. Begrunnelsen for dette er at det er ønskelig å sammenligne intervjupersonenes opplevelse av virkeligheten med aktuell teori.

Kvale og Brinkmann (2009) omtaler en samtale mellom mennesker, som ved et intervju, som en grunnleggende form for samspill. Her vil man blant annet få innsikt i et annet menneskes opplevelser, følelser og holdninger. Et kvalitativt forskningsintervju søker etter å konstruere kunnskap<sup>13</sup> i samspill mellom intervjueren og vedkommende som blir intervjuet. Intervjuet kan minne om en dagligdags samtale, men vil skille seg ut gjennom at intervjuer befinner seg i en maktposisjon og har mulighet til å bestemme emnet for samtalen. Dersom intervjuet omhandler intervjupersonenes personlige forhold til temaet, er fenomenologien relevant for å avklare forståelsesformen i intervjuet. Dette gjelder særlig i kvalitativ forskning, og det er på grunn av

---

<sup>13</sup> Her dekker ordet kunnskap både den hverdagslige kunnskapen og den systematisk etterprøvbare viten (Kvale & Brinkmann, 2009)

dette valgt en fenomenologisk tilnærming i intervjuene. Kvale og Brinkmann (2009) definerer fenomenologien som:

«Et begrep som peker på en interesse for å forstå sosiale fenomener ut fra aktørenes egne perspektiver og beskrive verden slik den oppleves av informantene, ut fra den forståelse at den virkelige virkeligheten er den mennesker oppfatter.» (Kvale & Brinkmann, 2009)

Når intervjuets tema skal forstås fra intervjupersonens egne perspektiver brukes et semistrukturert livsverdensintervju<sup>14</sup>. Et slikt intervju utføres som oftest ved bruk av en intervjuguide som setter tema for intervjuet og som kan inneholde forslag til intervju spørsmål. Vanligvis blir disse intervjuene transkribert, og i tillegg til lydopptak vil transkripsjonen være datagrunnlaget for analysen.

Ved utførelse av intervjuer hevder Kvale og Brinkmann (2009) at intervjueren kan innta to ulike roller uttrykt gjennom metaforene *gruvearbeider*, eller *den reisende*. *Gruvearbeideren* betrakter intervjupersonens kunnskap som skjult metall som må hentes opp til overflaten. Intervjueren graver frem både objektive data og subjektive oppfatninger som stammer fra bevisste erfaringer. Når intervjuer tar på seg rollen som gruvearbeider vil de verdifulle faktaene hentes ut gjennom transkribering fra muntlig til skriftlig form. *Den reisende* sees på som en intervjuer som reiser gjennom et ukjent landskap og konverserer med personer han møter på sin reise, der han oppfordrer de til å dele sine historier. *Den reisende* vender så hjem og forteller om sine opplevelser og de betydninger som har kommet frem gjennom historiene han har blitt fortalt. En slik type posisjon kan drive intervjueren til ettertanke og refleksjon, noe som bidrar til endret selvforståelse.

Den vesentlige forskjellen mellom de to rollene er at *gruvearbeideren* skiller mellom datainnsamling og analyse, mens *den reisende* ser på intervju og analyse som en sammenvevd fase. Intervjuene i denne oppgaven er gjennomført ved å innta posisjonen som en gruvearbeider. Årsaken til det er at det antas at intervjuobjektene sitter på kunnskap fra direkte erfaringer som må graves ut for å få en bredere forståelse for temaet. Videre faller det naturlig, grunnet begrensede ressurser, at intervju og analyse av data foregår i adskilte perioder.

Det ble også vurdert å benytte seg av standardiserte spørreskjemaer i datainnsamlingen, men dette ble valgt bort da det ikke gir mulighet til å gå innpå intervjupersonens faktiske oppfatninger og få konkrete eksempler som underbygger påstandene de kommer med. Det

---

<sup>14</sup> Livsverden: Temaet for det kvalitative forskningsintervjuet er den intervjuedes livsverden og hans eller hennes eget forhold til den (Kvale & Brinkmann, 2009).



kvalitative forskningsintervjuet vil i tillegg gi en oppfatning om intervjupersonenes forståelse av sin egen livsverden, deres opplevelser og hvilke perspektiv de har omkring det temaet de blir intervjuet om.

### 3.3 Casestudier

Oppgaven er som tidligere nevnt en casestudie av en norsk bank med den hensikt å besvare den overordnede problemstillingen:

*Hvilke rammebetingelser må være på plass for å inngå strategiske partnerskap med sikte på implementeringen av PSD2?*

Litteraturen peker på at casestudier egner seg best til å besvare spørsmål angående hvordan noe skjer og oppleves, fremfor hvorfor. Dette kommer av at datainnsamlingen, som foregår gjennom intervjuer i denne oppgaven, er preget av nærhet til de aktører og begivenheter som blir studert og legger vekt på detaljer og aktørenes egne perspektiver (Andersen, 1997). Dette er således begrunnelsen for at casestudium er valgt i denne oppgaven.

En casestudie refererer til betydningen av det enkelte tilfelle, og vektlegger derfor at studiet omhandler et eller noen få tilfeller som grunnlag for bredere studier (Andersen, 1997). I denne oppgaven er NN valgt som case fordi banken ønsker å få belyst den valgte problemstillingen. Diskusjonen omkring casestudier har vart lenge og temaet for diskusjon har, ifølge Andersen (1997), stort sett vært om casestudier kan brukes til å generalisere funn eller ikke. Mye av motstanden kommer fra at casestudiene er begrenset av et lite antall undersøkelsesenheter. Det kommer derimot frem i boken «Cases-studier og generalisering» (Andersen, 1997) at slike studier har spilt en viktig rolle innenfor samfunnsforskningen med dens bidrag til generalisering de siste årene. Noen av de største styrkene til en casestudie er tilgang til detaljert innsikt i sosial kontekst, aktørenes virkelighetsoppfatninger og utviklingsforløp. Noen av utfordringene ved casestudier er at studiets utfall er avhengig av forskerens observasjonsevne, kunnskap om temaet og evnen til å fange opp sammenhenger mellom enkeltstående observasjoner og deres systemiske forutsetninger.

Andersen (1997) skiller mellom to typer casestudier, enkelt casestudie og komparative casestudier. Både enkle og komparative casestudier kan være a-teoretiske eller teoretisk motiverte. A-teoretiske casestudier går som regel ut på å la egenskaper ved et gitt fenomen styre undersøkelsen. Et problem med en a-teoretisk studie er at så å si alle studier vil basere seg på

én tolkingsmodell, og vil dermed ikke bare være styrt av det gitte fenomen. Teoretisk motiverte casestudier tar derimot utgangspunkt i å utvikle eller videreutvikle begreper eller begrepsmodeller fra en teoretisk forankring. I tillegg til å utvikle eller videreutvikle begreper og begrepsmodeller vil en teoretisk forankring gi forskeren bedre muligheter til å spesifisere forventninger om casestudien. Teoretiske casestudier er ofte akseptert som «før-vitenskapelige» undersøkelser, selv om utvikling av begreper er en av hovedformene for generalisering. Det som hovedsakelig skiller de ulike motivasjonene for casestudier er at a-teoretiske casestudier søker å fange opp det unike ved det som studeres, mens teoretisk motiverte casestudier trekker bevisst inn generell innsikt og teori for å forklare det som studeres.

I denne oppgaven benyttes en enkelt teoretisk motivert casestudie der det er én case som studeres. Dette står i kontrast med komparative casestudier der forskeren skal sammenligne en eller flere caser med hverandre. Valget av en enkelt casestudie kommer av en interesse for å forstå og forklare det spesielle case denne oppgaven står ovenfor. En enkelt case kombinert med en abduktiv tilnærming vil bidra til å utvikle en dypere innsikt omkring temaet, men det finnes også noen svakheter ved denne type casestudie. Noen av disse er at casestudier ikke kan måle partielle sammenhenger og at det er høy sannsynlighet for samspill og multikausalitet (Andersen, 1997).

### 3.4 Utvalg

Å finne et korrekt utvalg informanter til kvalitative forskningsintervju er ikke nødvendigvis enkelt. Kvale og Brinkmann (2009) skriver i sin bok: «*intervju så mange personer som det trengs for å finne ut det du trenger å vite*». Dette viser at antall intervjupersoner nødvendig for å samle inn nok data varierer med ulike problemstillinger. Det er viktig å verken ha for få eller for mange intervjupersoner. For få intervjupersoner gjør det vanskelig å generalisere funn eller teste hypoteser, mens for mange intervjupersoner gjør det ressurskrevende å foreta de nødvendige analysene av intervjuene. Forfatterne hevder videre at det er tilstrekkelige med 15 +/- 10 intervjuer, avhengig av hvor mye tid og ressurser som er tilgjengelig. De understreker også at det er en større fordel å bruke god tid på forberedelse og analyse av intervjuene, fremfor å intervju flest mulig personer (ibid.).

Totalt 7 informanter ble forespurt om å bidra i denne oppgaven. Av disse 7 var det kun 5 som responderte på henvendelsen og, som deltok i intervjuene. Informantene innehar både leder- og mellomlederstillinger innenfor strategi, forretningsutvikling og teknologi. Samtlige informanter ble kontaktet gjennom kontaktperson i NN og har blitt forkynt et informert

samtykke som ble underskrevet i forkant av intervju. Informantene er blitt valgt ut gjennom samtaler med veileder ved UiS og kontaktperson i NN med den hensikt å velge ut informanter som er representative for oppgavens tema. Ved å ta høyde for at det ikke er noen personlig eller yrkesrelatert relasjon mellom intervjuer og informantene i utvalget, forhindrer man i stor grad at informantenes svar blir vurdert ulikt.

### 3.5 Intervjuguide

Casestudiet tar for seg et tema som skal belyses gjennom intervjupersonenes egne perspektiver. Det er derfor valgt å benytte en semikonstruert intervjuguide. Et semikonstruert intervju har et formål om å skape innsikt i et valgt tema, men ligner mer på en dagligdags samtale enn et profesjonelt intervju. Intervjuguiden for et semikonstruert intervju består ifølge Kvale og Brinkmann (2009) av bestemte temaer og forslag til spørsmål. Ved å ha en guide som inneholder både tema og forslag til spørsmål vil man sørge for at intervjuets tematikk holder seg innenfor de rammer som er tenkt. Denne typen intervjuguide åpner opp for at intervjuer kan følge opp besvarelser med mer dyptgående spørsmål for å klargjøre intervjupersonens påstander og perspektiver. Dette gjør det også lettere for intervjuer å følge det utforskende forskningsdesignet som er valgt for denne oppgaven. Saunders (2012) nevner i tillegg, at et semikonstruert intervju legger til rette for tillitsbygging mellom intervjuer og intervjupersonene. Det antas derfor at intervjuformen vil bidra til at informantene forholder seg mer åpne ovenfor intervjuer.

Intervjuet vil bli tatt opp og transkribert slik at lydopptaket og transkripsjonen utgjør grunnlaget for den påfølgende analysen. Ved å ta opp samtalen vil intervjuer kunne holde intervjupersonen i fokus da behovet for å notere svar reduseres. Opptaket vil også gi intervjuer bedre egenskaper til å validere fortolkninger. Intervjuguiden finnes i *Vedlegg 1*.

### 3.6 Analyse av funn

Intervjuene resulterte i totalt 4 timer og 18 minutter med opptak, og samtlige intervjuer ble tatt opp ved hjelp av lydopptaker for så å bli transkribert i ettertid. Analysen vil begynne allerede når transkripsjonen av intervjuene blir systematisert og kategorisert. Når dette er gjort vil det forsøkes å hente frem intervjupersonenes egne forståelser slik at nye perspektiver på fenomenet kommer frem i lyset gjennom meningsfortetting. Meningsfortetting baserer seg på å få frem den umiddelbare mening i det som er sagt med få ord (Kvale & Brinkmann, 2009). Forfatterne forklarer at denne måten å analysere på egner seg for lange og komplekse intervjutekster, og

anses derfor som passende for denne oppgaven. Videre byr intervjuene på rikholdige og nyanserte beskrivelser av fenomenet som skal undersøkes, noe som styrker begrunnelsen for å velge en fenomenologisk basert meningsfortetting.

Resultatene er presentert i form av direkte sitater fra intervjupersonene hvor elementene som drøftes kommer tydelig frem. Formålet med å bruke direkte sitater er at dette antas å være en naturlig måte å få frem intervjupersonenes egne perspektiver på. I tillegg vil leseren av oppgaven få en bredere forståelse av hvordan intervjuene er blitt fortolket, noe som bidrar til en økt reliabilitet. Til slutt vil utsagnene bli vurdert opp mot det teoretiske grunnlaget i oppgaven.

### 3.7 Vurdering av metode

Ved å gjennomføre kvalitative forskningsintervju stiller Kvale og Brinkmann (2009) seg spørsmålet om kunnskapen produsert via intervju kan være objektiv eller ikke. Dette er ikke nødvendigvis alltid like lett å svare på, og reiser noen spørsmål om reliabilitet og validitet. Reliabilitet omhandler som regel forskningsresultatenes konsistens og troverdighet, mens validitet går ut på en uttalelses sannhet, riktighet og styrke.

#### 3.7.1 Reliabilitet

For å behandle resultatenes konsistens og troverdighet vil reliabilitet ofte sees i sammenheng med om resultatene kan reproduseres ved senere anledninger eller ikke (Kvale & Brinkmann, 2009). Det vil si, om intervjupersonen vil gi samme svar dersom en annen forsker hadde gjennomført et lignende intervju. Det er naturligvis ønskelig med en høy grad av reliabilitet da dette bidrar til å motvirke en underliggende subjektivitet. Men dersom man fokuserer for mye på reliabiliteten i seg selv kan det virke hemmende for kreativiteten. En kreativitet som lar intervjueren være i stand til å følge sin egen intervjustil, improvisere og følge opp fornemmelser underveis, vil skape bedre resultater enn hvis det det motsatte hadde vært tilfelle. Dette er litt av det samme fenomenet som oppstår dersom man fokuserer for mye på å danne en sterk organisasjonskultur, nemlig at man da kan få en sterk motkultur.

For å minimere risikoen for en svekket reliabilitet i oppgavens resultater vil intervjuer stille godt forberedt med en vel utarbeidet intervjuguide, og forholde seg rolig og behersket under intervjuene. Intervjuene er også blitt tatt opp med lydopptaker, slik at intervjuer har mulighet til å gjennomgå de flere ganger og dermed sikre en god tolkning av svarene. Disse tiltakene er

gjort da faktorer som en uforberedt og urolig intervjuer kan påvirke hvordan intervjupersonen responderer på de spørsmål som blir stilt. I tillegg vil det være høy sannsynlighet for at intervjupersonene har ulike formuleringer når de avgir svar, og en feiltolkning av dette kan føre til en svak reliabilitet. Det må også tas høyde for at det kan være komplekst å overføre resultater fra en casestudie til et annet scenario, noe som kan svekke reliabiliteten.

### 3.7.2 Validitet

Et argument sies å være valid dersom det er fornuftig, velfundert, berettiget, sterkt og overbevisende (Kvale & Brinkmann, 2009). I samfunnsvitenskapen dreier validitet seg om hvorvidt metoden er egnet til å undersøke det den skal undersøke eller ikke. Med andre ord så vil validiteten i denne oppgave være målt ut ifra hvilken grad de valgte intervju spørsmål faktisk måler det de skal. Det er altså tolkningen av dataen som valideres, og ikke nødvendigvis målingsmetoden.

Ifølge Dalen (2010) finnes det både intern og ekstern validitet. Intern validitet undersøker i hvilken grad resultatene fra forskningen er gyldige for det utvalget og fenomenet som er undersøkt, mens ekstern validitet tar for seg hvilken grad resultatene kan overføres til andre utvalg og situasjoner. Ved å gjennomføre intervjuer med ansatte i NN som er på ulike ledernivå og i ulike ansattfunksjoner antas det at den interne validiteten er opprettholdt. Dette styrkes ytterligere av at utvalget er valgt ut i samarbeid med veileder og kontaktperson i NN. Ved gjennomføring av en casestudie kan det oppstå utfordringer knyttet til å generalisere funnene og dermed overføre resultatene til andre utvalg og situasjoner. Ettersom problemstillingen tar utgangspunkt i omstillingsprosesser i organisasjoner grunnet teknologisk og regulatorisk utvikling er det fortsatt sannsynlig at deler av resultatene kan overføres til andre situasjoner. Den eksterne validiteten vil derfor være beholdt i en viss grad, men ikke i like stor grad som den interne.

## 4 Drøfting

I dette kapittelet drøftes dataen fra intervjuene opp mot det teoretiske grunnlaget og problemstillingen. Oppgavens tre forskningsspørsmål, beskrevet i avsnitt *1.1 Problemstilling*, drøftes hver for seg. Deretter besvares forskningsspørsmålene og avslutningsvis kommenteres deres betydning for problemstillingen.

### 4.1 Reguleringer påvirker bankenes omstillingsevne

#### 4.1.1 Reguleringer forlenger ledetid

Enkelte informanter gir uttrykk for at reguleringene som bankene er underlagt bidrar til at ledetiden på nye initiativ blir lengre enn nødvendig. Dette kommer av at bankene til enhver tid må sørge for at nye initiativ er i henhold til de omfattende kravene som stilles i FinReg (Figur 2) (Finansdepartementet, 2014). Informantene påpeker at det særlig gjelder reguleringer som omhandler personvern og sikkerhet. Følgende utsagn på spørsmål om hvordan de ulike reguleringene påvirker deres daglige arbeid illustrerer dette:

*«Ja det påvirker oss med at det drar ut tiden da (...).»*

Selv om reguleringene kan føre til lengre ledetid gis det inntrykk av at informantene finner de nødvendige for bankenes eksistens, og for å opprettholde kundenes tillit. Det vil derfor være rimelig å anta at tilliten som oppnås blant kunden, og deres følelse av sikkerhet, overgår ulempen som følger av en forlenget ledetid. Dette er i samsvar med FinRegs formål (Blakstad, 2018; Jensen, 2018; PwC, 2018a). Følgende utsagn utdyper dette:

*«(...) her er vi nesten mer opptatt av å være compliant enn i norske domstoler. Og det går jo litt på at vi lever av kundene sin tillit (...).»*

Det er interessant å se at de store internasjonale reguleringene som omhandler soliditet- og likviditetskrav ikke blir nevnt blant informantene. Før intervjuene ble det antatt at slike reguleringer skulle påvirke det daglige arbeid i større grad enn det som kommer frem. Årsaken til dette kan være at disse reguleringene er mer omfattende, og således påvirker bankenes styringsmodell fremfor de enkelte avdelingens arbeidsoppgaver. På grunn av dette kan man anta at disse reguleringene har en mindre påvirkning i det daglige, enn for eksempel kravene om personvern og sikkerhet. På den andre siden kan det også være slik at reguleringene som omhandler soliditet- og likviditetskrav har større betydning for toppledelsen, da man kan anta

at de går mer på deres arbeidsoppgaver som involverer strategi og finansiering fremfor operativt arbeid.

#### 4.1.2 Avgjørende med engasjement

Data fra intervjuene viser at det er rimelig å anta at de ansatte må ha et iboende engasjement for å få gjennom initiativ som tilsynelatende hindres av reguleringene. Ofte kan nye forretningsinitiativ være i konflikt med FinReg på utviklingsstadiet, og informantene påpeker at det da kreves engasjement og kompetanse for å få initiativet gjennom. Det er derfor rimelig å anta at manglende engasjement eller kompetanse kan lede til at forretningsinitiativ stoppes, og at det forklares med at reguleringene er til hinder. Dette sammenfaller med det Senge (1999) hevder om mennesker og deres latente egenskap til å skylde på andre, eller noe annet, dersom ting ikke går som det skal. Denne oppfatningen illustreres gjennom følgende svar på spørsmål om hvordan reguleringene påvirker bruk av ny teknologi i banken:

*«(...) det har gått på en del tid på noen av tingene, men ellers har det ikke stoppet arbeidet. Men vi må ta i litt ekstra noen ganger ja, så hvis vi ikke har med oss lidenskapen kan det stoppe (...).»*

Med bakgrunn i dette kan man anta at det vil være fordelaktig at de ansatte med ansvar for forretningsutvikling og implementering av ny teknologi har en solid kompetansebase vedrørende FinReg. Med dette menes det at kompetansen må spres utover i organisasjonen og ikke eksistere isolert i de juridiske avdelingene. Dersom flere ansatte tilegner seg tilstrekkelig kunnskap på dette området er det sannsynlig at nye forretningsinitiativ som utvikles er i tråd med reguleringene fra dag 1. I dette tilfellet vil det være viktig at formålet bak reguleringene kommuniseres godt slik at de som jobber med nye initiativ ikke ser på reguleringene som en tvangstrøye, men som noe helt nødvendig som alle produkter og tjenester må oppfylle. Hvis dette oppnås kan man anta at de ansatte i større grad forstår hvorfor reguleringene er der.

Kompetansespredningen kan også føre til at bankene bør vurdere hvordan de skal være organisert. Dersom et fokus på kompetanseheving skal bli en del av bankenes strategi er det ikke nødvendigvis hensiktsmessig å være organisert som et profesjonelt byråkrati. Det er rimelig å anta at en flatere organisasjonsstruktur er mer fordelaktig dersom ønsket er å øke intern kompetanse. Dette poengterer viktigheten av det Jacobsen og Thorsvik (2013) nevner om at struktur bør støtte strategi. På den andre siden så har teknologisk utvikling forenklet kommunikasjonsflyten i organisasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Dette betyr at bankene

kan holde på en hierarkisk struktur, dersom de utvikler effektive systemer for å kommunisere innad i organisasjonen ved bruk av teknologi. Slike systemer stiller dog høye krav til kompetanse og man må derfor vurdere hva som vil gi mest verdi for virksomheten, en restrukturering eller utvikling av nye systemer.

Et annet alternativ kan være å øke bruken av tverrfaglig sammensatte team hvor ansatte med ekspertise i FinReg blir inkludert så tidlig som mulig i utarbeidelsen av nye ideer, eksempelvis digitale løsninger. Et slikt tiltak kan i tillegg skape positive ringvirkninger i organisasjonen gjennom å forbedre samholdet i gruppen, og gi en større følelse av tilhørighet til organisasjonen. En følelse av tilhørighet til banken kombinert med engasjement i det løpende utviklingsarbeidet er avgjørende for de ansattes motivasjon og selvfølelse (Perrow, 1979). Dette kan blant annet styrke bankenes evne til innovasjon. På den andre siden vil det dog være viktig at det økte fokuset på kunnskap om FinReg ikke går på bekostning av de ansattes kjernekompetanse. Etablering av et tverrfaglig team vil begrense denne risikoen, samtidig som det åpner opp for kompetanseoverføring innad i organisasjonen.

#### 4.1.3 Konkurranseskraften svekkes ikke

Informantene ble også spurt om hvordan ulike reguleringer påvirker bankens evne til å fornye seg, og ta i bruk de mulighetene ny teknologi gir. Her var svarene relativt like. Det er lite som tyder på at reguleringene svekker deres konkurranseskraft. Det gis inntrykk av at de ansatte er innforstått med reguleringene de er underlagt og formålet med disse, og at fokuset er på å utnytte mulighetsrommet de har. Dette bekreftes fra følgende utsagn:

*«Jeg tror ikke de hindrer oss, men de gjør det krevende i forhold til at vi selv må ha kompetanse og folk til å etterleve det (...) men jeg tror ikke det er reguleringene som svekker konkurranseskraft da (...).»*

De fleste informantene påpeker også at nye reguleringer, slik som PSD2, presser bankene til å fornye seg. Dette kommer frem i følgende utsagn:

*«Jeg tror PSD2 er et veldig godt eksempel på katalysator lovgivning da.»*

Ut ifra informantenes svar kan det virke som at reguleringene kompliserer elementer i det daglige arbeid, men de vil også kunne anvendes til å initiere innovasjon av bankenes tilbud overfor ulike kundegrupper. Dette kommer av at reguleringene har ulike formål, og særlig reguleringer som PSD2 kan fremme fornyelse og bruk av ny teknologi for å gi kundene gode



opplevelser (Evry, 2018). Dette stemmer overens med at reguleringene bidrar til at bankene følger pålagte retningslinjer, i tillegg til å åpne opp for konkurranse, innovasjon og effektivitet (Blakstad, 2018; Jansrud & Jacobsen, 2017).

Datamaterialet så langt tyder på at bankenes institusjonelle rammeverk påvirker virksomhetenes omstillingsevne. Det første som kommer frem er at reguleringer forlenger ledetiden på nye initiativ. Dette vil med stor sannsynlighet svekke bankenes omstillingsevne. Videre skaper rammeverket et behov for å øke kompetanse rundt FinReg for å kunne formulere initiativ som er i tråd med regelverket. Det er også vist at konkurransekraften ikke svekkes direkte av reguleringene, men en dårlig omstillingsevne kan påvirke konkurransekraften indirekte. Til slutt vil enkelte reguleringer, som PSD2, være en katalysator for fornyelse. Slike reguleringer kan ofte være en trigger som får bankene til å innse at man må omstille seg. Man kan anta at slike reguleringer kan bidra til å styrke omstillingsevnen på sikt ved at de presser bankene til å reagere på endringer i omgivelsene.

Ved å se på drøftingen av det første forskningsspørsmålet i sammenheng med problemstillingen tyder det på at det institusjonelle rammeverket bidrar til å redusere omstillingsevne til bankene slik tilstandene er i dag. Dersom bankene evner å bygge sterk kompetanse internt om FinReg, samt trekke ut læring fra omstillinger initiert av nye reguleringer, vil de derimot kunne forbedre omstillingsevnen. En annen måte å forbedre omstillingsevnen i tråd med kravene fra omgivelsene er å søke etter partnere som kan bidra på dette området. Dette kan gi nødvendige synergier og være kilde for ansporing til handling som, ifølge Arbo (2002), er viktig for å få et suksessfullt partnerskap. På den andre siden kan en svak omstillingsevne gjøre banken mindre attraktiv for partnerskap, noe som kan resultere i færre partnere å samarbeide med. Det kan i så tilfelle være strategisk å trekke frem andre fordeler som partnere kan benytte seg av, eksempelvis eksisterende kundemasse.

## 4.2 Kriterier for strategiske partnerskap

### 4.2.1 Umodne banker

På spørsmål om hvilke institusjoner NN har et samarbeid med i dag kommer det tydelig frem at de fleste samarbeid er etablert mellom aktører i samme bransje. Det oppleves som om det er lite bilaterale samarbeid mellom NN og foretak utenfor bransjen. Dette bekreftes av følgende utsagn:

«(...) i NN så samarbeides det på tvers hele tiden, men i tillegg så har vi medeierskap i Vipps  
(...) man samarbeider ikke med andre utenom NN på områder som produktutvikling også  
videre.»

Selv om det virker som et relativt nytt landskap for NN kan det være attraktivt å se på mulighetene for å inngå partnerskap utenom bransjen. Dette kan blant annet være en strategisk måte å generere nye produkter og forretningsmodeller på (Kodama, 2018). I tillegg åpner reguleringer som PSD2 opp for Open Banking og gir et ytterligere insentiv til å inngå partnerskap utenfor bransjen (SMN, 2018). Et annet insentiv for å inngå samarbeid er at det kan gi læringseffekter som fører til at organisasjonen kan utnytte sine kapasiteter til å skape resultater. Dette påpekes av en informant gjennom følgende svar på spørsmål om hvilke resultater samarbeid utenfor bransjen gir:

«Det er en utprøvingsarena for oss for hvordan det her blir ved ikrafttredelse (PSD2), så det blir mer en læringseffekt for oss.»

#### 4.2.2 Forretningsverdi er avgjørende

Informantenes perspektiver omkring partnerskap tyder på at det som er avgjørende for å inngå et partnerskap er at samarbeidet gir en konkret og målbar forretningsverdi. Denne verdien kan være i form av merverdi for kunden, økt kompetanse på ett definert forretningsområde, dekning av kundebehov eller gode kundeopplevelser. Informantenes svar tyder på at bankene er avhengig av dette for å inngå partnerskap. Det kommer også frem at det er viktig å investere mer enn bare penger, i tillegg til å være bevisst på hvordan partnerskapene skal organiseres. Dette illustreres gjennom følgende svar på spørsmål om hva som er viktigst for at samarbeid blir vellykket:

«(...) det må gi verdi for kunden, det må være utgangspunktet, og at det gir en forretningsverdi på sikt for banken (...).»

«(...) det som er viktig er at banken er villig til å bruke nok tid på å utvikle slike samarbeid.»

«(...) hvis vi ser de områdene vi er dårlige på, kanskje vi skal tilknytte oss noen som er virkelig god på det istedenfor å gjøre noe med det på egen hånd.»

«Det er at du har et bevisst forhold til hvordan du organiserer deg rett og slett.»

I tillegg til at partnerskapet bør gi en forretningsverdi bekrefter utsagnene at felles forståelsesrammer og ansporing til handling er nøkkelfaktorer for et suksessfullt partnerskap

slik litteraturen hevder (Arbo, 2002). Dette reflekteres i behovet for å investere nok tid og ressurser i partnerskapene, samt at partene skal utfylle hverandre. Videre er det rimelig å anta at også fleksibilitet ovenfor partnere er viktig for velfungerende partnerskap. Med fleksibilitet ovenfor partnere menes det her at man tar hensyn til hvordan partnerskapet skal være organisert. McQuaid (2010) nevner nemlig at organisatoriske utfordringer, som handler om hvordan partnerskapet skal organiseres, er grobunn for konflikt. Et fokus på organisering støttes ytterligere av Arbos (2002) påstand om at ansvar og risiko bør fordeles slik at man utnytter tilgjengelig ressurser på en effektiv måte.

Det er interessant å se at både Arbos (2002) og McQuaids (2010) teori vedrørende partnerskap stemmer overens med innsikten man får gjennom forskningsintervjuene. Dette kan tyde på at teoriene er velutviklet og stemmer godt overens med både hverandre og virkeligheten.

Det er likevel overraskende at ingen av informantene nevner institusjonelt spillerom som en årsak til at samarbeid skal lykkes. Institusjonelt spillerom er nemlig en av kriteriene Arbo (2002) mener bør være tilstede for at et partnerskap skal lykkes, teoretisk sett. Det kan være flere grunner til at dette ikke nevnes eksplisitt. På den ene siden kan informantene mene at dette ligger rotfestet i inngåelsen av partnerskap og at det er noe som blir avklart ved avtaleinngåelse. På den andre siden kan det tenkes at bankene er vant til å gå inn i partnerskap med mindre aktører slik at mulighetene til å komme med innspill sier seg selv. En av informantene påpeker følgende:

*«(...) banken har mer penger og er større så man må være litt mer fleksibel mot partnere fordi de er som regel mindre (...)»*

#### 4.2.3 Skjebnesvangre partnerskap

På spørsmål om hvilke negative konsekvenser et samarbeid kan lede til, var det 3 konsekvenser som gikk igjen blant intervjupersonene: (1) Svikt i omdømme, (2) Svikt i tillit, og (3) Frykt for kannibalisering av egne tjenester. Med kannibalisering av egne tjenester menes det at virksomheten inngår et samarbeid med en partner som går på bekostning av deres egne løsninger. Dette kommer frem av følgende utsagn:

*«Jeg tror at det vil gå på tillit og omdømme, og at en svekkelse i dette er den største risikoen.»*

*«Det at vi kannibaliserer oss selv ved den type samarbeid er jo den store frykten.»*

McQuaid (2010) nevner flere utfordringer ved inngåelse av et eventuelt partnerskap. Ulikheter i filosofi er blant disse og det er rimelig å anta at dette påvirker omdømme. Årsaken til det er at filosofi gjenspeiles i hvordan virksomhetene drives, og dersom bankene inngår samarbeid med aktører som drives på en uetisk måte kan det slå negativt ut i form av omdømmesvikt. Videre kommer frykten for å miste tillit. Denne frykten underbygges av teorien hvor det kommer frem at sviktende tillit er en av hovedårsakene til at banker går over ende (Jansrud & Jacobsen, 2017). Ettersom informantene frykter en svekket tillit, bør man inngå partnerskap med aktører som allerede har høy tillit i markedet. Det er vist at dette vil gi positive effekter på tilliten hos bankene (PwC, 2018b). I tillegg kan konflikter knyttet til mål og ambisjoner mellom partene føre til at partnerskapet går utover NNs eksisterende business. Et eksempel på dette er at bankenes samarbeid om Vipps kan forårsake mindre bruk av deres egne nettbanker ved betaling av regninger ettersom man nå kan betale disse gjennom Vipps.

Selv om drøftingen tyder på at NN oppleves som umoden i forhold til partnerskap utenfor bransjen ansees det som viktig at de forsøker å inngå dette. Med tanke på reguleringer som, ifølge Evry (2018), åpner opp finansverdenen vil det være ekstra gunstig med strategiske partnerskap da det kan stimulere til kreativitet og nytenkning (Arbo, 2002; McQuaid, 2010). På lik linje med tilhørighet kan dette forbedre virksomhetens innovasjonsevne. Det vil dog være viktig å påse at man ikke inngår et partnerskap uten en nøye vurdering av risiko og evaluering av forretningsverdi. For å unngå feilslåtte samarbeid er det viktig med et klart strategisk fokus gjennom hele prosessen ved inngåelse av partnerskapene (McQuaid, 2010). Intervjuene tyder på at et vellykket partnerskap blir kjennetegnet av at det gir bankene en forretningsverdi<sup>15</sup>, det forenkler kundenes hverdag, det er noe som driver de involverte partene til å søke sammen og at et iboende ønske om å få partnerskapet til å fungere best mulig er tilstede. Denne oppfattingen støttes av teorien som er fremstilt i kapittel 2.3. Dersom man mister fokuset på partnerskapet kan omdømme og tillit svekkes, samt egne tjenester kan bli kannibalisert.

For bankene vil det være viktig å ha fokus på å inngå riktige partnerskap med riktige partnere. Det er flere rammebetingelser som således bør være på plass for å forsikre dette. En av disse kan være etablering av et team med ansvar for å etablere gode rutiner rundt inngåelse av partnerskap. På denne måten kan man sikre kvalitet i ethvert ledd, samtidig som man sentraliserer oppfølgingen av samarbeidene. Dette kan bidra til å utvikle spisskompetanse på lang sikt, samt forenkle kommunikasjonsflyt. Man kan også anta at det vil lønne seg å bygge

---

<sup>15</sup> En verdi i form av merverdi for kunden, økt kompetanse, innfrielse av kundebehov eller gode kundeopplevelser som sørger for at partnerskapet er økonomisk bærekraftig.

opp teamet med ansatte fra ulike deler av organisasjonen for å utnytte mulige synergier som partnerskapene skaper.

### 4.3 Kulturutfordringer ved bruk av ny teknologi

#### 4.3.1 Bankkulturen er åpen for ny teknologi

Bankindustrien har vært gjennom en digital transformasjon de siste 15 årene (Høst, 2018). Gjennom de kvalitative forskningsintervjuene gis det inntrykk av at dette har skapt en kultur som er åpen for bruk av ny teknologi. På tross av dette utdyper informantene at de opplever en noe lav endringsvillighet for endringer som medfører bruk av nye verktøy eller ny arbeidsmetodikk. Dette bekrefter eksisterende litteratur om den naturlige motstand mot endringer (Robbins & Judge, 2016; Yukl, 2013).

Det kommer også frem at det er et stort aldersspenn blant de ansatte i banken, noe som er naturlig med tanke på bankens årelange tilstedeværelse. En konsekvens av et bredt aldersspenn kan være at det blir forskjeller innad i organisasjonen på hvor mottakelig man er for ny teknologi. Det er rimelig å anta at en større andel av den eldre generasjonen har behov for en lengre tilvenningsprosess enn yngre generasjoner ved innføring av ny teknologi. Dette kan føre til at det tar lengre tid før hele organisasjonen er med, og det vil derfor være viktig å identifisere individuelle behov slik at man kan etablere gode rutiner på dette. Lykkes man med etableringen av gode rutiner kan man oppnå en økende grad av personlig mestring. En følge av dette vil være at organisasjonens læringsevne øker (Senge, 1999). På den andre siden ser man at teknologi stadig blir mer intuitiv, noe som på lang sikt kan redusere ressursbruken på en rekke områder både administrativt og i forhold til betjening av ulike kundegrupper. Disse temaene illustreres ved følgende svar på spørsmål om hvordan informantene opplever kulturen når det gjelder å ta i bruk ny teknologi:

*«(...) bank har vært gjennom en så lang digital transformasjon, at man er veldig vant til å ønske teknologisk endring velkommen. Som julegave i år fikk alle ansatte en google assistent.*

*Det gjør jo bankens ledelse for å øke forståelsen blant sine ansatte»*

*«(...) vi må bruke ekstremt lang tid på innføring for å få alle til å ta i bruk det. Så endringsvilligheten kunne nok vært bedre og det jobber vi veldig strukturert med i banken (...)*

*Vi må og huske på at det er et stort aldersspenn i banken, så enkelte bruker mer tid, mens andre tar ting kjapt.»*

Toppledelsens tiltak for å øke de ansattes innsikt i teknologiens muligheter i egen organisasjon kan tyde på at de er aktive i prosessen, og bidrar med motivasjon i omstillingsarbeidet. Ifølge Yukl (2013) er endringsledelse en meget utfordrende oppgave så denne type deltagende atferd fra toppledelsen er viktig for gjennomføringen av endringsprosesser. Det er også viktig å poengtere at arbeidsoppgavene i en bank varierer i stor grad. På grunn av dette er det ikke nødvendigvis hensiktsmessig at alle ansatte tar i bruk den nyeste teknologien i sitt arbeid. Bankene må derfor kontinuerlig vurdere effektiviteten ny teknologi har på de oppgavene som skal løses opp mot innføringstiden.

#### 4.3.2 Utfordrende å motivere de ansatte

Informantene forteller at det er utfordrende å motivere de ansatte til å ta i bruk ny teknologi, og at nye produkter og tjenester ikke alltid etterleves som ønskelig. Det gis uttrykk for at det er vanskelig å forklare hensikten med implementering av nye løsninger og ny teknologi på en god og effektiv måte. I tillegg kommer det frem at det er en utfordring at konsekvensene ofte ikke er synlige på kort sikt. Det kan trekkes paralleller mellom sistnevnte og det Senge (1999) hevder om system tenkning. Senge (1999) hevder nemlig det vil være utfordrende å se hensikten med nye initiativ dersom man ikke innser at årsak og effekt kan oppstå med store distanser i både tid og rom.

Det kan virke som at utfordringen med å forklare hensikten med ny teknologi og motivere de ansatte til å ta det i bruk kommer av at de opplever teknologien som kompleks. Initiativtakerne bør derfor være bevisst på dette, og etterstrebe en forenklet kommunikasjon av ny teknologi, uten ukjente faguttrykk og store ord. Dersom for mye tid går med på å oppklare misforståelser eller uvitenhet vil det kunne svekke de ansattes tillit til lederen som presenterer initiativet. Ettersom manglende tillitt er blant årsakene til endringsmotstand kan dette være problematisk (Yukl, 2013). Eksempelvis kan man bruke Lewins Force Field modell (Figur 3) med et særlig fokus på fase 1 for å sikre forståelse av den nye teknologien, og hvordan den vil påvirke organisasjonen. Følgende utsagn bekrefter dette:

*«(...) så vi ser at mange av de leveransene vi har hatt historisk, ikke har den etterlevelsen som vi ønsker oss så da er det å følge opp da og få opp etterlevelsen (...))»*

*«Første er jo selvfølgelig at de må være motivert for det (...))»*

*«(...) effektivitet mot innføring av ny teknologi, det tror jeg kanskje er den største bøygen»*

*«(...) som regel med teknologi så har man en overforventning over hvor fort det skal gå også har man egentlig en underforventning på de konsekvensene man kan få på lang sikt (...)»*

En annen måte å skape motivasjon på kan være å tilrettelegge for gruppelæring. Gruppelæring er en av 5 disipliner som bidrar til å skape en lærende organisasjon (Senge, 1999). Selv om det stilles høye krav til tilrettelegging av dette, kan det få de ansatte til å tenke i felleskap. På denne måten vil organisasjonen, ifølge Senge (1999), oppnå innsikt som de ansatte ikke ville oppnådd på egen hånd. Det vil være rimelig å si at dette er særdeles viktig dersom man tar dagens teknologiske utvikling og dataene fra intervjuene i betraktning.

#### 4.3.3 Få insentiver

Samtlige informanter viser seg å være opptatt av å få innspill til potensielle initiativ vedrørende ny teknologi, men det identifiseres ingen formelle insentiver for de ansatte til å være en pådriver for ny teknologi i virksomheten. Det kommer frem av intervjuene at det er det iboende engasjement hos hver enkelt som er avgjørende for innspill til bruk av ny teknologi. Ledelsen har dermed stor tillit til at de ansatte selv vet hva som er best for å gjøre deres oppgaver på en effektiv måte. Dette er i tråd med hvordan et profesjonelt byråkrati er strukturert, der de ansatte i den operative kjerne har en stor grad av beslutningsmyndighet (Mintzberg, 1980). En slik ansvarsfordeling kan dog by på utfordringer gjennom at man får en kultur som ikke står hele løpet ut fordi man selv tar beslutninger. Følgende utsagn bekrefter dette:

*«(...) det er hvertfall en saying at det er opp til den enkelte å vurdere om man skal gjøre det sånn eller sånn, men det prøver vi å gå bort ifra, sånn at vi ikke skal ha den type kulturtrekk som er litt halvveis.»*

Det stadfestes at dette er et fokusområde p.t.<sup>16</sup>, og det er rimelig å anta at dette er et nødvendig fokusområde fremover dersom målet er å unngå unødig ressursbruk ved innføring av ny teknologi i bankene. Videre hevdes det under intervjuene at evalueringskriteriene blir brukt som et indirekte insentiv for å være en pådriver for teknologi. Disse går blant annet ut på hvor effektivt de ansatte jobber og hvordan de utfører arbeidsoppgavene. Dette kommer frem gjennom følgende svar på hvilke insentiver det er for å være en pådriver for å ta i bruk ny teknologi:

---

<sup>16</sup> For tiden



*«Vi har ikke noen formelle insentiver, men det ligger som en del av rollen til den enkelte og vi har mye fokus på det fra både ledere og også toppleders engasjement i det. Også kan du si at litt mer formelt så er det en av vurderingskriteriene når man vurderer prestasjoner»*

På grunn av dette kan det være interessant for bankene å vurdere om de skal formalisere noen insentiver som kan bidra til å løfte engasjementet rundt ny teknologi, i tillegg til å være en del av vurderingskriteriene. Et annet alternativ kan være å opprette nye verdier som fremmer bruk av ny teknologi på en bedre måte. Verdiene er tross alt essensen i virksomhetens filosofi for å oppnå suksess (Deal & Kennedy, 1982). Ved å danne en kultur som er engasjert rundt teknologi kan bankene også oppnå premisskontroll da de ansatte vil arbeide i tråd med organisasjonens hensikt vedrørende teknologi og partnerskap (Perrow, 1979). På den andre siden er det viktig at man ikke løfter opp ny teknologi uten formål, men at det faktisk gir merverdi for de ansatte og kundene. Dette vil være en viktig avvenning hvis man skal etablere formelle belønningsskriterier for å være en pådriver av ny teknologi. En annen utfordring å ta høyde for vil være dannelsen av subkulturer knyttet til fokuset på ny teknologi. De norske bankene bør ha et sterkt fokus på å motvirke dette da det kan føre til målforskyving (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Drøftingen av de kulturelle utfordringene tyder på at det er 4 utfordringer ved implementering av ny teknologi som skiller seg ut. Disse er: (1) Selv om organisasjonen er åpen for ny teknologi vil et stort aldersspenn kreve at man må tilpasse opplæring til flere grupper internt i virksomheten, (2) Man sliter med å etablere et grunnleggende engasjement for ny teknologi grunnet motstand mot endring, (3) Manglende bevissthet omkring langsiktige konsekvenser, og (4) Man risikerer å miste det helhetlige bildet dersom man lar de ansatte selv bedømme hva som er den beste måten å gjøre arbeidsoppgavene på.

De interne kulturutfordringene kan påvirke organisasjonens motivasjon og ønske om å inngå partnerskap med andre aktører. Dersom organisasjonen oppleves tungrodd i form av å ta i bruk ny teknologi vil dette også kunne påvirke engasjementet rundt partnerskap. Det er rimelig å anta at en økt interesse rundt ny teknologi internt kan bidra til å identifisere flere partnerskap. Dette kommer av at det vil være flere ansatte i organisasjonen som aktivt søker etter ny teknologi som kan effektivisere virksomheten. Man kan også anta at organisasjonen er mer attraktive for nye partnere dersom den er moden for ny teknologi. Dette kommer av at bankene mest sannsynlig vil inngå partnerskap med ledende aktører i sin respektive nisje, som også kan medføre ny og innovativ teknologi. Her er det være viktig å poengtere at bruken av ny teknologi til syvende og sist skal være fordelaktig for kundene, og ikke bare internt i virksomhetene.



## 5 Konklusjon og videre forskning

### 5.1 Konklusjon

Følgende kapittel presenterer oppgavens konklusjon og svar på problemstillingen:

*Hvilke rammebetingelser må være på plass for å inngå strategiske partnerskap med sikte på implementeringen av PSD2?*

Det første som kommer frem av intervjuene er at bankenes institusjonelle rammeverk svekker omstillingsevnen ved at ledetiden på nye forretningsinitiativ forlenges. For å løse dette kan bankene øke organisasjonens interne kompetanse omkring FinReg (Figur 2), samt hvilke muligheter man har til å gjennomføre initiativ på tross av disse. Dette kan enten gjøres på individnivå, eller ved å opprette tverrfaglige team. Kompetanseheving internt i bankene antas å være en tidkrevende prosess så det vil være viktig å ha dette som et fokusområde dersom bankene skulle gå for en slik løsning. Det kommer også frem at virksomhetenes ansatte er klar over reguleringenes formål, og at de er innforstått med at de ikke vil forsvinne. Av den grunn er det viktig at bankene trekker frem oppsiden av reguleringene når de oppretter dialog med nye partnere. Dette kan for eksempel være gjensidig tillit blant kundene. Bankene bør dermed trekke frem andre fordeler som samarbeidspartnere kan dra nytte av for å veie opp for deres reduserte omstillingsevne.

For å oppnå vellykkete partnerskap bør bankene etablere gode rammer for hvilke typer partnerskap de søker, og hvilke resultater de ønsker. Et tiltak for å skape et solid rammeverk rundt partnerskapene kan være å etablere et sentralisert team i bankene som håndterer samarbeidsavtalene. Dette gjelder særlig oppfølging av avtaleverk, men også identifisering av behovene som partnerskapene skal dekke. En rimelig antagelse vil være at flere deler av organisasjonen bør være representert i et slikt team for å sikre utnyttelse av synergier som kan oppstå fra de strategiske partnerskapene. Data fra intervjuene tyder på at et vellykket partnerskap for de norske bankene kjennetegnes ved at det gir en forretningsverdi, dekker et kundebehov, er gjensidige forståelsesrammer og at det gagnar alle aktører. Dette er i tråd med teorien på området (Arbo, 2002; Kodama, 2018; McQuaid, 2010).

Intervjuene tyder også på at bankenes organisasjonskultur kan påvirke deres insentiv til å inngå partnerskap. Det viser seg at de norske bankene allerede har gått gjennom en langvarig digital transformasjon og at dette har gjort kulturen åpen for å ta i bruk ny teknologi. På tross av dette er det likevel identifisert noen interne kulturelle utfordringer.

Informantene påpeker at de norske bankene består av et stort aldersspenn. Dette kan påvirke hvordan bankene implementerer ny teknologi som følge av nye partnerskap, og man må ta i betraktning at enkelte deler av organisasjonen vil kreve en noe lengre tilvenningsprosess enn andre. Det vil derfor være viktig å tilpasse implementeringen etter de ulike behovene i virksomheten. I tillegg poengteres viktigheten av de ansattes motivasjon for å ta i bruk ny teknologi i sammenheng med dette. Motivasjon kan effektivt forbedres ved å ta hensyn til de ansattes individuelle mål og behov i samme prosess som man tilpasser implementeringen av teknologi (Osnes, 2018). Man kan også anta at motivasjonen blir styrket dersom årsaken til nye initiativ blir forklart på en lettfattelig måte. Ved å øke engasjementet rundt ny teknologi og dets muligheter kan man anta at organisasjonskulturen i seg selv bidrar med å identifisere nye partnerskap. Årsaken til det er at flere ansatte vil søke etter nye forretningsmodeller eller nye løsninger, som man eksempelvis kan få gjennom partnerskap. Dersom dette oppstår har man suksessfullt klart å oppnå det Perrow (1979) kaller premisskontroll.

Oppsummert så konkluderer studien med at følgende rammebetingelser bør være på plass for å inngå strategiske partnerskap med sikte på implementeringen av PSD2:

- Kompetanseheving innad i organisasjonen vedrørende FinReg
- Involvere hele organisasjonen ved inngåelse av partnerskap for å utnytte synergier
- Etablere rammeverk omkring inngåelse av partnerskap for å sikre kvalitet og etterlevelse, eksempelvis gjennom et sentralisert team
- Identifisere behov og tilrettelegge implementering av ny teknologi med hensyn på aldersspennet i bankene
- Fastsette retningslinjer for hvordan nye initiativ skal presenteres for å sikre forståelse
- Heve engasjementet rundt ny teknologi og dens muligheter, eventuelt ved bruk av formelle insentiver

## 5.2 Videre forskning

Denne studien er som tidligere nevnt et casestudium med bruk av kvalitative forskningsintervju. Generelle utfordringer ved metodikken er beskrevet i kapittel 3. *Metode*. Som Andersen (1997) hevder har det vært store diskusjoner om hvorvidt casestudier er egnet til å generalisere funn eller ikke. Ettersom denne oppgaven bruker et enkelt teoretisk motivert casestudium kan det hende at generaliseringen av funnene ikke nødvendigvis er like holdbare sammenlignet med komparative casestudier. Ved å bruke komparative casestudier kan man få et mer omfattende datamateriale og sett om problemstillingen faktisk er gjeldende for flere norske banker eller ikke. Dette er noe som anbefales å bruke ved videre forskning på temaet.

Ettersom casestudiet er teoretisk motivert så vil utgangspunktet for drøfting og analyse av data være eksisterende teori (Andersen, 1997). Denne metoden stiller krav til forskerens kompetanse og innsikt da det er forskeren som må velge ut, og forstå, relevant teori. Denne studien har hatt fokus på partnerskaps- og organisasjonsteori. Dette oppleves som riktige avgrensinger, men i videre forskning kan det være interessant å trekke inn både endringsledelse og arbeidspsykologi i tillegg.

Som beskrevet i kapittel 3 *Metode* ble det brukt en semikonstruert intervjuguide i de kvalitative forskningsintervjuene. Begrunnelsen for denne type intervjuguide var for å kunne la informantene snakke relativt fritt slik at forskeren selv kunne velge hva som var interessant å grave dypere i. Denne metoden gjør at det er opp til forskeren å prioritere hvilke temaer som er relevante for oppgaven. For å sikre enda større grad av reliabilitet kunne studien ha dratt nytte av en mer formalisert guide. Alle intervju spørsmål var dog innenfor de forhåndsbestemte temaene og det antas dermed at påvirkningen på reliabiliteten er minimal.

Det kommer også frem at kompetanseheving rundt FinReg bør finne sted dersom de norske bankene ønsker å inngå partnerskap. Ved å gjøre dette antas det at ledetiden på nye initiativ reduseres, og omstillingsevnen styrkes, slik at bankene blir mer attraktive for nye partnere. Det kunne derfor vært interessant å sett videre på samspillet mellom FinReg og dens betydning for de ansattes motivasjon i arbeidshverdagen. Et annet tema som videre forskning også kan fokusere på er hvordan man skal organisere seg for å utnytte de synergiene som partnerskapene vil gi. Det kan tyde på at dette er et ukjent territorium for de norske bankene.

## Referanser

- Afdal, G. (2016). *Kvalitative forskningsdesign*.
- Andersen, S. S. (1997). *Case-studier og generalisering : forskningsstrategi og design*. Bergen: Fagbokforl.
- Arbo, P. (2002). Partnerskap – den nye universalløsningen? *Plan*(06), 4-11.
- Argyris, C. (1982). Reasoning, Learning and Action: Individual and Organisational.
- Bang, H. (2013). Organisasjonskultur: En begrepsavklaring Retrieved from <https://psykologtidsskriftet.no/fagartikkel/2013/04/organisasjonskultur-en-begrepsavklaring?redirected=1>.
- BIS. (2018). History of the Basel Committee. Retrieved from <https://www.bis.org/bcbs/history.htm?m=3%7C14%7C573%7C76>
- Blakstad, S. (2018). *FinTech revolution : universal inclusion in the new financial ecosystem*. In R. Allen (Ed.).
- Blekesaune, A. (2008). *Kvalitative Metoder*.
- Boyle, C. (2016). Bank of England `groupthink` during credit crisis. Retrieved from <https://www.cnbc.com/2015/01/06/released-bank-of-england-minutes-show-groupthink-during-credit-crisis.html>
- Dalen, M. (2010). *Validitet og reliabilitet i kvalitativ forskning*.
- DanskeBank. (2014). *Årsrapport 2013 - Danske Bank Koncernen*. Retrieved from
- DanskeBank. (2018). Annual Report 2017 - Danske Bank Group.
- Deal, T., & Kennedy, A. (1982). Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life.
- DnB. (2018). Årsrapport 2017: DnB-Konsernet.
- Evry. (2018). PSD2 - Strategic opportunities beyond compliance.
- Finans-Norge. (2017). Liten tillit til å la sosiale medier utføre betalingstjenester. Retrieved from <https://www.finansnorge.no/aktuelt/sporreundersokelser/forbruker-og-finanstrender/forbruker--og-finanstrender-2017/liten-tillit-til-a-la-sosiale-medier-utfore-betalingstjenester/>
- Finansdepartementet. (2014). Banker. Retrieved from <https://www.regjeringen.no/no/tema/okonomi-og-budsjett/finansmarkedene/bank/id2353822/>
- Finanstilsynet. (2017). Konesjon - Banker. Retrieved from <https://www.finanstilsynet.no/konesjon/banker/>
- Fujitsu. (2016). *The Fujitsu European Financial Services Survey 2016 - A new pace of change*. Retrieved from
- Gjedrem, S. (1999). *Norsk økonomi. Kan den styres i en global verden?*
- Haukliken, K. (2017). Dette vil snu opp ned på din bankhverdag. Retrieved from <https://www.dnbnyheter.no/privatokonomi/ny-bankhverdag/>
- Høst, F. (2018). Mer fornøyde med bank. Retrieved from <http://www.epsi-norway.org/report/bankbransjen-2018/>
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen-Sandviken: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Jansrud, A., & Jacobsen, D. H. (2017). *Bankregulering - en del av økonomisk stabiliseringspolitikk*. UiO.

- Jensen, S. (2018). *Hvordan sikre finansiell stabilitet*. Retrieved from <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/stabiliseringspolitikk-og-utfordringer-knyttet-til-finansiell-stabilitet/id2588200/>
- Karp, T. (2014). *Endring i Organisasjoner - Ideologi, teori og praksis*.
- Kodama, M. (2018). *Collaborative dynamic capabilities for service innovation : creating a new healthcare ecosystem*.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- LatestQuality. (2018). Lewin's Force Field Analysis Used for Change Management. Retrieved from <https://www.latestquality.com/lewins-force-field-analysis/>
- Lewin, K. (1951). Field Theory in social science
- McQuaid, R. W. (2010). Theory of organizational partnerships: partnership advantages, disadvantages and success factors. In *The New Public Governance?* (pp. 143-164): Routledge.
- Mintzberg, H. (1980). STRUCTURE IN 5'S: A SYNTHESIS OF THE RESEARCH ON ORGANIZATION DESIGN. *Management Science*, 26(3), 322-341. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=7361248&scope=site>. doi:10.1287/mnsc.26.3.322
- Moe, S. (2017, 03.12.2017). Nordea-sjefen om sin bransje: Nå endres alt vi gjør. E24. Retrieved from <https://e24.no/digital/bank/nordea-sjefen-om-sin-bransje-naa-endres-alt-vi-gjoer/24195003>
- Nielsen, H. L. (2017). Digitalisering i bank og finans.
- Osnes, L. (2018). Slik holder du dine ansatte motivert. Retrieved from <https://www.ledernytt.no/slik-holder-du-dine-ansatte-motivert.6095019.html>
- Perrow, C. (1979). *Complex organizations : a critical essay* (2nd ed. ed.). Glenview, Ill: Scott, Foresman and Co.
- PwC. (2017a). Finansteknologi - Norges neste eksportsuksess? Retrieved from <https://www.pwc.no/no/pwc-aktuelt/finanssteknologi--norges-neste-eksportsuksess-.html>
- PwC. (2017b). FinTech. Retrieved from <https://www.pwc.no/no/teknologi-omstilling/digitalisering-pa-1-2-3/fintech.html>
- PwC. (2017c). *Venter til ellefte time - Europeiske bankers reaksjon på PSD2*. Retrieved from
- PwC. (2018a). *Hvorfor regulering og kapitalkrav mv*. Retrieved from <https://www.pwc.no/no/bransjer/bank-og-finans/finreg-skolen/grunnleggende-om-finreg/hvorfor-regulering-og-kapitalkrav-mv.html>
- PwC. (2018b). Tillit i en digital finansverden. Retrieved from <https://www.pwc.no/no/pwc-aktuelt/tillitsstyring-i-en-digital-verden.html>
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2016). *Organizational Behavior, Global Edition*: Pearson Education.
- Sannes, R. (2017). Digitalisering handler mer om mennesker, prosesser og organisasjon enn teknologi. Retrieved from <https://enerwe.no/digitalisering/digitalisering-handler-mer-om-mennesker-prosesser-og-organisasjon-enn-teknologi/143874>
- Saunders, M. N. K. (2012). *Research methods for business students* (6th ed. ed.). Harlow: Pearson.
- Schein, E. H., Arnulf, K., & Brun, H. (1987). *Organisasjonskultur og ledelse*. Oslo: Mercuri media forl.

- Scott-Cowley, O. (2018). Hva er API (Application Programming Interface)? Retrieved from <https://www.alreadyon.com/hva-er-api>
- Senge, P. M. (1999). *Den Femte Disiplin* (A. Lillebø, Trans.). Oslo: Egmont Hjemmets bokforl.
- SMN. (2018). *Hva er PSD2 og Open Banking?* Paper presented at the PM Samling, Trondheim.
- Storehaug, B. S. (2018). *Digitalisering og finansnæringen - et makroperspektiv*. <https://www.finansnorge.no/contentassets/19974285919543ecb0ab0ee98777d143/bente-sollid-storehaug-esv-digital-as.pdf>
- Sætermo, H. (2015). Hva er en intensjonsavtale? . *Forretningsjuridisk Tidsskrift*. Retrieved from <https://www.forretningsjuridisk.no/2015/12/09/intensjonsavtale-bindende/>.
- WEF. (2017). Digital Transformation Initiative: Unlocking B2B Platform Value. Retrieved from <http://reports.weforum.org/digital-transformation/wp-content/blogs.dir/94/mp/files/pages/files/wef-platform-report-final-3-26-17.pdf>.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in Organizations Global Edition*: Pearson Education M.U.A.

## Vedlegg

### Vedlegg 1

## Intervjuguide

### **Introduksjon**

1. Hvor lenge har du jobbet i banken?
2. Hvilken type jobb har du?
  - Og evt hvor lenge har du hatt denne stillingen?

### **Bankenes rammeverk/reguleringer**

3. Hva er de viktigste reguleringene som du må ta hensyn til i ditt arbeid?
4. Hvordan påvirker reguleringene som banken er underlagt, ditt daglige arbeid?
  - Hvordan påvirker det mulighetene (motivasjon) til å ta i bruk ny teknologi?
  - Hvilke forhold er det som har størst betydning? (eksempelvis reguleringene i seg selv, håndhevingen i banken, egne syn på reguleringene)
  - Hvilke muligheter har du til å påvirke disse forholdene?
5. Hvordan påvirker reguleringene motivasjonen til å ta i bruk nye verktøy/innfallsvinkler i arbeidet? (eksempelvis nye arbeidsmetodikker)
6. Hvilken påvirkning mener du ulike reguleringer har på bankens evne til å fornye seg og ta i bruk de mulighetene ny teknologi gir?

### **Samarbeid**

7. Hvilke institusjoner har NN et strategisk samarbeid med i dag?
  - Hvilke resultater har det gitt?
  - Hvilke områder foregår samarbeidet på? (teknologi, markedsføring, kundebehandling, kundetjenester)
  - Hvilken betydning har dette samarbeidet for at banken skal kunne videreutvikle seg?
  - Hva er viktigst for at dette samarbeidet blir vellykket?
8. Hvilke negative konsekvenser kan et slikt samarbeid eventuelt ha? (delegering av oppgaver, kommunikasjon, kompetanseoverføring)

### **Organisasjonskultur**

9. Hvordan vil du beskrive kulturen i banken når det gjelder å ta i bruk ny teknologi?
  - Hvem/hva er det i kulturen som støtter opp om nytenking mtp ny teknologi?
10. Hva ser du på som den/de største utfordringene for å ta i bruk ny teknologi?
11. Hvilke insentiver er det for å være en pådriver for å ta i bruk ny teknologi? (hvis det ikke finnes noe, hvilke typer insentiver kan fungere?)
12. Hvilken anledning har dere til å diskutere muligheter/utfordringer med ny teknologi i arbeidsfellesskapet?
  - I avdelingsmøter, mellom kolleger, på kurs og liknende.
  - Hvilken rolle spiller din leder i forhold til motivasjon for å benytte ny teknologi?
  - Hvilket engasjement opplever du i kollegafellesskapet for å ta i bruk ny teknologi