



SÖDERTÖRNS HÖGSKOLA | STOCKHOLM

Digitalisering inom en bank

*En kvalitativ fallstudie om digitaliseringens påverkan
på rollen som banktjänsteman och hens
arbetstillfredsställelse*

Författare

Zahra Hassan

Handledare

Marja Soila-Wadman

Förord

Jag vill tacka alla som har bidragit till denna studie. Vill tacka Nordea för att jag fick lov att intervjua personalen och vill även tacka personerna som intervjuades.

Tackar särskilt mycket handledaren Marja Soila-Wadman, hon har varit ett väldigt bra stöd under tiden jag skrev uppsatsen samt bidragit med konstruktiv förslag och idéer, Tack snälla för all hjälp!

Zahra Hassan

Stockholm, HT 2018

Sammanfattning

Titel: Digitaliseringen inom en bank – *En kvalitativ fallstudie om digitaliseringens påverkan på rollen som banktjänsteman och hens arbetstillfredsställelse*

Författare: Zahra Hassan

Handledare: Marja Soila-Wadman

Kurs: Företagsekonomi C inriktning Organisationsteori, C-uppsatsen

Syfte: Syftet med denna studie är att förklara och beskriva bankmedarbetarnas syn på de digitala förändringarna i rollen som banktjänsteman. Studien syftar även på att undersöka hur de digitala förändringarna i yrkesrollen har påverkat bankmedarbetarnas arbetstillfredsställelse.

Metod: Författaren har valt att göra en kvalitativ fallstudie med semistrukturerade intervjuer där författaren har intervjuat 10 medarbetare på Nordea.

Resultat: Arbetsgivaren har varit tydliga med organisationsförändringen inom digitaliseringen och därför har bankmedarbetaren accepterat förändringen i yrket. Organisationsförändringen har påverkat medarbetarens arbetstillfredsställelse.

Abstract

This study will fill out the research gap that exists by conducting a study that investigates, based on the employees' viewpoint, how the role of bank employee has been affected and how the digitization has affected the bank employee's job satisfaction. This, by doing a qualitative case study with semi-structured interviews where the researcher has interviewed 10 employees at Nordea. Bank employees are aware that the professional role has changed, as the increased digitalization in society has increased. The employer has been clear with the organization's changes in digitalization, which has led to an approval and an acceptance by the employee. This study shows that the bank somehow needs to be adapted and also develop the digitization within the bank, by describing and explaining bank employees' views on the digital changes within the role of bank employee.

Innehållsförteckning

1. Inledning	6
1.1 Bakgrund	6
1.1.2 Nordea	7
1.2 Problemdiskussion	8
1.3 Problemformulering	9
1.4 Syfte	10
1.5 Forskningsfråga	10
1.6 Avgränsning	10
2. Metod	11
2.1 Undersökningsmetod	11
2.2 Urval	
2.3 Databearbetning	12
2.4 Genomförande av intervju	13
2.5 Databearbetning	13
2.6 Pålitlighet & tillförlitlighet	13
2.7 Kritik av metod	14
3. Teori	15
3.1 Organisationsförändring	15
3.2 Digitalisering	17
3.3 Förändringsmotstånd	18
3.4 Arbetstillfredsställelse	19
3.5 TAM-Modellen	20
3.6 Sammanfattning av teori	21
4. Empiri	22
4.1 Organisationsförändring	22
4.2 Digitalisering	23
4.3 Förändringsmotstånd	25
4.4 Arbetstillfredsställelse	26
4.5 TAM- Modellen	27
5. Analys	29
5.1 Organisationsförändring	29
5.2 Digitalisering	31
5.3 Förändringsmotstånd	32
5.4 Arbetstillfredsställelse	34
5.5 TAM- Modellen	35
5.6 Sammanfattning av analys	36
6. Diskussion	37
7. Slutsats	39
8. Framtida forskning	40
9. Referenslista	41
10. Bilaga 1.	45

1. INLEDNING

I följande kapitel inleder författaren med att ge en beskrivning av studiens bakgrund, en diskussion om problemet, som senare leder till studiens syfte, de frågeställningar som författaren kommer att utgå ifrån och slutligen, de avgränsningar som gjorts.

1.1 Bakgrund

Det råder ingen fråga om att digitaliseringen har haft en snabb framfart under de senaste decennierna i samhället och har kommit att bli till en stor betydelse för samhällets utveckling. Den 7 juni 2012 tog regeringen ett beslut att tillsätta en kommitté för Digitaliseringskommissionen, med uppgiften att verka för att det it-politiska målet uppnås och att regeringens ambitioner inom området fullföljs (dir. 2012:61).

Många tjänster sker digitalt idag. De digitala tjänsterna har ökat under 1990-talet och fram tills idag, de personliga mötena minskas ju mer digitaliseringen utvecklas (Ho & Ko, 2008). Kunderna kan få nästan all information via internet och kan utföra sina affärer via internet, digitaliseringen har skapat ett nytt sätt att möta kunderna (Ho & Ko, 2008).

Det har skapats en självbetjäningstjänst inom banken som innebär att kunderna kan utföra bankärenden online via internetbanken med exempelvis hjälp av den mobila bank-id. Men problemet blir då att vad händer med personalen som jobbar på banken när de inte kommer behövas lika mycket som förr. Personal kommer alltid behövas men hur kommer deras roll att se ut inom banken när digitaliseringen har ökat inom samhället. Det är en fråga som många funderar på men svaret är svårt att specificera (Appelquist, 2005). Användningen av den internetbanken har ökat mellan 1990-talet tills 2012 med 71 %. Kunderna väljer mer och mer att använda internetbanken (Tinnilä, 2012).

Den ökade digitaliseringen har även en stor påverkan på hur en anställds yrkesroll har förändrats pga att banken väljer att lägga ner de fysiska kontoren (Appelquist, 2005). Idag kan man utföra sina bankaffärer och betaltjänster via mobilen väldigt enkelt och smidigt (Kelly, 2014). Den digitala banken har blivit mer och mer modern och banker satsar stort på digitala tjänster (Appelquist, 2005). Teknologin har utvecklats och därför har banker valt att utveckla sina digitala tjänster eftersom det finns en möjlighet att använda dessa tjänster med hjälp av en mobil telefon eller en surfplatta (Lorenz, 2009). Därför har kontakten mellan

banken och kunder förändrats, nu mera utför man sina bankaffärer via internetbanken eller mobiltelefonen. Tidigare var man tvungen att besöka ett bankkontor för att få sina bankaffärer genomförda (Lorenz, 2009). På grund av att de nya digitala lösningarna har ökat så måste banken vara i en ständig förändring till förbättrade digitala tjänster för att kunna leverera till kundernas efterfråga och klara av den kraftiga konkurrensen (Bergman & Klefsjö, 2002). Det är en stor organisationsförändring som har orsakat ett motstånd i förändringen som mer eller mindre påverkar medarbetarna (Bruzelius & Skärvad, 2011).

Digitaliseringen har haft en enorm inflytande på alla typer av branscher och banksektorn är inget undantag. Under de senaste åren har banksektorn undergått radikala förändringar där resultatet av den ökande digitaliseringen har skapat behovet för bankerna att utveckla nya affärsmodeller för att överleva den konkurrenskraftiga finansmarknaden. Det var under 1990-talet som banksektorn började reformeras och med en mer effektiviserad och automatiserad produktionsprocess hade bankerna skapat internetbanken (Svenska Bankföreningen, 2016).

Dagens internetbank innebär att kunderna i större utsträckning har möjligheten att utföra sina bankärenden genom datorer, mobiltelefoner eller surfplattor. Exempelvis, har bankens kundmöten, som avtalsskrivning och andra tjänster som kreditansökan, flyttats från det fysiska kontoret till kundens mobiltelefon eller surfplatta. Numera har ny teknik också banat väg för nya banktjänster att etableras såsom distansidentifiering, även kallad Mobilt BankID, och Swish, en mobilfunktion som innebär överföring av pengar mellan bankkonton. Internetanvändning har således ökat sedan 1990-talet (Internetstiftelsen i Sverige, 2016).

1.1.2 Nordea

Nordea är den största finanskoncernen i Norden, med över tio miljoner kunder och vinnare av ”IT Innovation of the Year” år 2017. I och med den växande digitaliseringen inom banksektorn har Nordea under de senaste åren satsat mycket på att erbjuda sina kunder ”... ett heltäckande utbud av finansiella tjänster och lösningar via digitala kanaler och andra kontaktvägar” (Nordea, 2017). Nordeas koncept har skiftat de senaste åren från dess fysiska tillgänglighet i bankkontor till kundens digitala självbetjäning. Banken har satsat stort på självbetjäningstjänster. Dessutom har ett flertal kontor lagts ner runt i landet för att istället ha ett online kontor. Under åren 2015-2017 valde Nordea att stänga många bankkontor runt om i landet och idag har banken endast 14 kontant hanterade bankkontor i Sverige (Nordea, 2017).

Ett av Nordeas långsiktiga mål är att utesluta alla kontant hanterade bankkontor. Man vill uppmana kunder att använda betalkort och självbetjäningstjänster för att klara av sin vardag. Via självbetjäningstjänsterna kan kunderna få tillgång till alla banktjänster som kan legitimeras via deras Mobila eller vanliga Bank-ID. Utöver det finns en kundservice som har öppet dygnet runt till kundens förtjänst via nätet där kunderna kan få rådgivning eller hjälp från banken utan att behöva besöka ett bankkontor (Nordea, 2017).

1.2 Problemdiskussion

På den internationella nivån har det forskats om digitaliseringen inom banken. Enligt Wang & Wang (2006), har internet förbättrat tjänstekvaliteten inom banksektorn. Wang & Wang (2006) menar att internetbanken har bidragit till bland annat en förbättring i bankernas sätt att kommunicera med sina kunder samtidigt som åtkomsten har förenklats. Internetbanken har därmed bidragit till positiv inverkan på hur kunderna upplever banktjänsterna.

Tafa et al. (2016) studerade den elektroniska bankens inverkan på kundtillfredsställelsen i den etiopiska bankbranschen och kom fram till att e-banking har ökat kundtillfredsställelsen hos bankkunderna. Faktorer som bland annat minskad väntetid och kundernas möjlighet att själva kunna utföra sina bankärenden menar Tafa et al. (2016) har bidragit till en ökad kundtillfredsställelse.

Mukaila Ayanda et al. (2011) undersökte kundernas uppfattning om informationsteknologi i den nigerianska bankindustrin. Resultaten visade att kunderna upplevde att informationstekniken (IT) som en förbättring av banktjänsten som även skapar tillgänglig, smidig och ömsesidigt förhållande mellan kund och bank. Studien drar slutsatsen att informationsteknik har väckt en grundläggande positiv förändring i tjänsteutbudet och kvalitativa bankrutiner i Nigeria.

Ahmadrezai (2011) undersökte effekterna av IT på den iranska banken Saderat och dess banksystem. Resultaten visar att IT kan förbättra bankens resultat genom: en minskning av driftskostnaden (kostnadseffekt); att underlätta transaktioner mellan kunder inom samma nätverk (nätverkseffekt); att spara tiden drastiskt.

Trots existerande forskning finns det ännu en brist på studier som förklarar hur den digitala förändringen i banksektorn har påverkat rollen som banktjänsteman utifrån det individuella perspektivet, dvs. medarbetarens perspektiv, då tidigare studier har framförallt undersökt utifrån ett organisatoriskt-och kundperspektiv.

Den digitala tekniken inom organisationer har medfört en förändring i medarbetarnas arbetsuppgifter men också i deras mottagande av den digitaliserade förändringen. Därmed menar Kalyani & Sahoo (2011) att hur medarbetarna mår spelar en viktig roll i en lyckad organisationsförändring. Bolman & Deal (2012) menar att eftersom organisationsförändringen kan påverka medarbetarnas roll på olika sätt kan det också skapas en osäkerhet bland medarbetarna, medan Invernizzi et al (2012) förklarar att det kan uppstå blandade känslor bland medarbetarna vid förändringar.

1.3 Problemformulering

Organisationernas fokus på att bli allt mer digitaliserade har skapat ett behov för de att inte bara förändra deras affärsmodeller men också innehållet i många av yrkesrollerna (Almerud et al. 2016). Yoo et al. (2012) menar därför att digitalisering kan betraktas som en organisationsförändring. Freeland et al. (2014) påpekar att digitaliseringen har drivit ett behov av organisationer att hitta på nya arbetsmetoder och förvärva ny kompetens. Även Coutinho (2013) förklarar att organisationer har tvingats förnya sina arbetsprocesser för att överleva konkurrensen. Bankernas ökade digitalisering har bidragit till en förändring inom organisationen (Appelquist, 2005). Följden av en mer teknologiskt anpassning har resulterat i att fler banker har valt att effektiviseras genom införandet av nya arbetsprocesser samt nedskärning av antalet anställda och nerskärning av kontor (Alam & Rizvi, 2012).

Författaren kommer genomföra en studie som undersöker, utifrån medarbetarnas synvinkel, hur rollen som banktjänsteman har påverkats samt hur digitaliseringen har påverkat banktjänstemannens arbetstillfredsställelse.

1.4 Syfte

Syftet med denna studie är att förklara och beskriva bankmedarbetarnas syn på de digitala förändringarna i rollen som banktjänsteman. Studien syftar även på att undersöka hur de digitala förändringarna i yrkesrollen har påverkat bankmedarbetarnas arbetstillfredsställelse.

1.5 Forskningsfrågor

1. Vilka uppfattningar har banktjänstemännen av de digitala förändringarna på arbetsplatsen?
2. Hur har deras uppfattningar av de digitala förändringarna påverkat deras arbetstillfredsställelse inom rollen som banktjänsteman?

1.6 Avgränsning

Studien syftar till att undersöka individer som arbetar som kundtjänstmedarbetare och rådgivare på fysiska och online bankkontor på Nordea Bank i Stockholm. Vidare kommer författaren att benämna individerna som studeras för bankmedarbetare, bankanställda eller medarbetare.

Studiens empiriska undersökning är geografiskt avgränsad till att enbart undersöka bankmedarbetare som arbetar på Nordea Banks fysiska- samt online kontor i Stockholm, vilket gör att det inte går att generalisera studien till en population utanför denna avgränsning.

2. METOD

I följande kapitel beskriver författaren vilket tillvägagångssätt som har tagits för att kunna genomföra studien och urvalet till studien. Detta för att kunna besvara de frågeställningar som skrevs och framförallt kunna uppnå till studiens syfte.

2.1 Undersökningsmetod

Trost (2010) påpekar att en kvalitativ studie används när man vill få en djup förståelse för hur individer resonerar eller reagerar. Därmed, en styrka i kvalitativ forskning är dess förmåga att kunna tillhandahålla beskrivningar av hur människor upplever en viss forskningsfråga. Den ger information om den "mänskliga" sidan av en fråga, det vill säga, deras känslor, åsikter och individernas relationer (Mack et al. 2005). Ett centralt drag för kvalitativ forskning är också att vikten läggs oftast på ord än på kvantifiering. (Bryman & Bell, 2005).

2.2 Urval

I studien har man gjort en fallstudie på organisationsförändringen inom digitalisering och hur det har påverkat personalens yrkesroll samt arbetstillfredsställelse i Nordea Bank. Med fallstudie menar man en undersökning som görs på en mindre avgränsad grupp (Patel & Davidson, 2011). Man väljer att undersöka hur digitaliseringen har påverkat medarbetarna på banken. En fallstudie görs då det är intressant att undersöka mer specifikt fall inom en grupp (Bryman & Bell, 2013).

Författaren har kontaktat intervjupersonerna genom en kontakt som jobbar i banken men i en annan avdelning och den kontaktet har i första hand kontaktat chefen i respektive kontor sen fick författaren ett godkännande att intervjua samtliga intervjupersoner.

I studien har författaren intervjuat 10 personer som jobbar inom Nordea, varav fem är manliga medarbetare och fem är kvinnliga medarbetare. Fyra av intervjupersonerna arbetade på ett online kontor och sex personer på ett fysiskt rådgivningskontor som befinner sig i Stockholm. Samtliga personer har valts genom en kontaktperson som jobbar på Nordea Bank.

Respondenterna kontaktades av författaren via mejl med en kort beskrivning av syftet med undersökningen. Intervjupersonerna är anonyma i studien och är därför namngivna med siffror.

	Antal år, arbetat i Nordea	Yrkesroll	Online Kontor	Fysisk rådgivnings kontor	Kön
Medarbetare 1	5-10 år	Rådgivare	X		Man
Medarbetare 2	1-5 år	Rådgivare		X	Kvinna
Medarbetare 3	5-10 år	Rådgivare	X		Kvinna
Medarbetare 4	11 år +	Rådgivare		X	Man
Medarbetare 5	11 år +	Rådgivare		X	Man
Medarbetare 6	1-5 år	Rådgivare	X		Kvinna
Medarbetare 7	5-10 år	Rådgivare			Kvinna
Medarbetare 8	5-10 år	kundtjänstmedarbetare	X	X	Man
Medarbetare 9	11+	kundtjänstmedarbetare		X	Kvinna
Medarbetare 10	1-5 år	kundtjänstmedarbetare		X	Man

Figur 1, Sammanställning av intervjupersoner, egen bild.

2.3 Datainsamlingsmetod

Följande studie är byggd på empiri som har samlats in genom intervjuer med medarbetare på Nordea Banken. Intervjuerna är individuella och utformade som semi-strukturerade. Vid en semistrukturerad intervju, har författaren särskilda teman som denne vill utgå ifrån med hjälp av en intervjuguide (Bryman & Bell, 2005). Här ges respondenten möjligheten till att uttrycka sig på ett fritt sätt, samtidigt som intervjuaren får tillfälligheten att vara flexibel genom att ställa frågorna i avvikande ordning eller tillägga en anknytningsfråga. För att undvika att påverka svaren som ges till frågorna, är intervjuformuläret utformat på ett sätt som ska ge möjligheten till öppna svar samt eventuella följdfrågor för att förtydliga korta svar. En viktig aspekt vid utförande av intervjun är också att vara uppmärksam på hur frågan uppfattas (Bryman & Bell, 2005).

Huvudorsaken till den valda metoden är eftersträvandet i att kunna genom en personlig interaktion, se och förstå saker ur deltagarnas perspektiv. Intervjuformuläret som användes finns bifogat under bilaga 1

2.4 Genomförande av intervjun

Intervjuerna genomfördes på medarbetarnas arbetsplats. Samtliga intervjuer genomfördes under vecka 43, 2017. Fyra av intervjuerna genomfördes på Nordeas online kontor i Stockholm, med tre kvinnliga medarbetare och en manlig medarbetare. Sex av intervjuer genomfördes på ett Nordea rådgivningskontor i Stockholm, med fyra manliga medarbetare samt två kvinnliga medarbetare. Intervjuerna skedde i enskilda rum på arbetsplatsen och varade mellan 35-60 minuter med varje person enskilt.

2.5 Databearbetning

Intervjuerna spelades in och sparades i ett minneskort. När alla intervjuer var klara så transkriberades de och sedan valde författaren att läsa transkriberingarna. Efter transkriberingen grupperades och sammanställdes respondenternas svar under respektive fråga. I resultatdelen har också olika citat från respondenterna angivits för att klargöra svaren som angavs från medarbetarna. Samtliga respondenter har dessutom fått ta del av resultatet av deras svar i ett mejl skickat från författaren till varje deltagare. Detta för att klargöra med respondenterna om att svaren är riktiga med det som sades vid intervjutillfällena. Efter det valde författaren sammanställa allt i empirin avsnittet.

2.6 Pålitlighet och tillförlitlighet

Det står i litteraturboken Bryman & Bell (2005) att om en studie ska vara pålitligt måste författaren redogöra hur inhämtning av materialet har genomfört. Författaren har förklarat i metodavsnittet hur genomförandet av studien har sket samt en kort beskrivning om vad de olika moment innebär i till studien.

I denna studie har det gjorts en transkribering av den inhämtade materialet från intervjun. Transkriberingen finns hos författaren och intervjufrågorna finns som bilaga. I studien har författaren endast utgått från intervjupersonernas svar och inte låtit ens egna värderingar och åsikter om ämnet påverka genomförandet, analysen och slutsatsen.

2.7 Kritik av metod

Resultatet i studien kan ha blivit annorlunda om författaren hade exempelvis uteslutit avgränsningen i Stockholm och kanske intervjuat medarbetare som jobbar på kontor i mindre orter. Kanske att intervjumedarbetare som exempelvis arbetar på fysiska kontor samt online kontor i en liten stad som Piteå.

Det är svårt att säga att författaren har fått ett resultat som är representativ för alla medarbetare i Nordea som har arbetar inom kundtjänst samt rådgivning då avgränsningen är i Stockholm samt inom endast två kontor, online kontoret Stockholm samt ett kontor i Stockholm City. Men författaren anser att resultatet är intressant eftersom i Stockholm har det funnits flest kontor som har lagts ner och därför blir det flest medarbetare som har påverkats på olika sätt.

3. TEORI

I följande avsnitt ges en presentation av digitaliseringen som samhällsförändring samt de teorier som skall användas för analysen av undersökningen.

3.1 Organisationsförändringar

Den ökade globaliseringen har skapat en konkurrensökning bland bankerna som har gjort att bankernas arbetssätt har förändrats totalt och därför behövs en omorganisering inom banken (Gilley et al, 2009).

En organisationsförändring har blivit allt viktigare under senare år detta är pga exempelvis tekniken, kundkraven samt konkurrensen. Därför har organisationsförändringen blivit en del av organisationsteorin. Organisationer inom tjänste- och servicesektor har varit under en ständig förändring de senaste åren pga de digitala alternativen. Förändringen inom organisationen är då viktig för att den ska klara av konkurrensen (Bruzelius & Skärvad, 2011).

För att organisationen ska klara av konkurrensen behöver de alltid utveckla nya produkter eller tjänster för att utmärka sig med (Biedenbach & Söderholm, 2008). För att en organisationsförändring ska kunna genomföras behöver det finnas förutsättningar till ett förändringsarbete inom en organisation och en ny företagskultur skapas (Alvesson & Svenningsson, 2011). Med företagskultur menar man att det skapas nya värderingar, attityder och övertygelser bland medarbetarna inom en organisation som genomgår en organisationsförändring (Taormina, 2008). Det är viktigt att samtliga medarbetare inom en organisation har förståelse av organisationsförändringen och den nya organisationskulturen där man har gemensamma förståelse (Kim, Lee & Yu, 2004).

För att en organisationsförändring ska lyckas behöver man se över vilka som kommer påverkas som mest inom organisationsförändringen. Hur och vad de tycker om förändringen inom organisationen, detta är en effektiv organisationsförändring (Armenakis & Harris, 2009).

När det sker en organisationsförändring inom en organisation kan det ibland innebära företagen utvecklar nya produkter och tjänster för att göra det möjligt för kunden att välja rätt (Zhou, Tse & Li, 2006). Detta kan leda till att medarbetarna i organisationen kan påverkas på olika sätt, arbetstillfredsställelsen kan påverkas olika. Målet med en organisationsförändring är att den ska vara långsiktig samt vara en lösning till att överleva konkurrensen (Biedenbach & Söderholm, 2008). Förändringarna ska ha en positiv påverkan externt men även internt i organisationen (Soparnot, 2011).

När det sker en organisationsförändring kan det uppstå blandade känslor bland medarbetarna inom en organisation (Invernizzi et. al, 2012). Men eftersom samhället är i en ständig förändring är det svårt att undvika stora som små förändringar i organisationen (Appelbaum, Habashy, Malo & Shafiq, 2012). När organisationen genomför stora förändringar blir de förändringar allt mer komplicerade att genomföra i praktiken, då det tar tid för både medarbetarna samt kunder att läsa sig in de nya förändringarna.

Det finns olika typer av organisationsförändringar exempel: personella, strukturella, system, kultur, mål och strategi förändringar. (Forslund, 2011, ss. 316-317). De strukturella förändringarna är de vanligaste inom serviceorganisationer då man menar att exempelvis istället för att företaget ska möta kunden på en fysisk plats så möter man kunden online via internet eller telefon (Bruzelius & Skärvad, 2011).

Det finns alltid motstånd till en organisationsförändring. En vanlig reaktion då medarbetaren har blivit van att arbeta på ett sätt men sen sker en förändring och tvingar den att arbeta på ett annat sätt. Motståndet behöver inte alltid få negativa konsekvenser men det kräver lite tid tills man börjar förstå förändringen inom organisationen och accepterar den (Bruzelius & Skärvad, 2011).

Organisationsförändringen påverkar medarbetaren på olika sätt, därför måste organisationen se till att medarbetarna får en klar bild om förändringen med stöd av utbildning och ge den möjligheten att delta i förändringen annars kan de anställda bli ett hinder till förändringen i organisationen. Organisationsförändringen kan påverka medarbetarnas roll på olika sätt och det kan skapa osäkerhet bland medarbetarna (Bolman & Deal, 2012). Medarbetarna är viktiga

inom en organisationsförändring och det är dem som kan göra så att förändringen blir lyckad (Kalyani & Sahoo, 2011).

Organisationsförändringen har en positiv avsikt men oavsett det positiva syftet kan det skapa negativ intryck från medarbetarna. Eftersom organisationsförändringen skapar press, stress, oro och osäkerhet hos medarbetarna. Det är då viktigt att bygga upp en positiv uppfattning av organisationsförändringen hos medarbetarna (Jones, Watson, Hubman, Bordia, Gallois & Callan, 2008).

3.2 Digitaliseringen

De digitala tjänsterna har ökat under 1990-talet och fram tills idag, de personliga mötena minskas ju mer digitaliseringen utvecklas (Ho & Ko, 2008). Kunderna kan få nästan all information via internet och kan utföra sina affärer via internet, digitaliseringen har skapat ett nytt sätt att möta kunderna (Ho & Ko, 2008).

Bankerna ville utveckla infrastrukturen för e-legitimation och därför bildades Bank-ID år 2002 men den första versionen av Bank-ID utfärdades 2003. Kunderna kunde ladda ner e-legitimation på sin dator men sen lanserades Mobilt Bank-ID 2010 och sedan dess har användandet med Bank-ID ökat, 96% av alla Svenskar mellan 21-50 år använder Bank-ID (Bank-ID, 2018).

Det har skapats en självbetjäningstjänst inom banken som innebär att kunderna kan utföra bankärenden online via internetbanken med exempelvis hjälp av den mobila Bank-ID. Men problemet blir då att vad händer med personalen som jobbar på banken när de inte kommer behövas lika mycket som förr. Personal kommer alltid behövas men hur kommer deras roll att se ut inom banken när digitaliseringen har ökat inom samhället. Det är en fråga som många funderar på men svaret är svårt att specificera (Appelquist, 2005).

Användningen av internetbanken har ökat mellan 1990 - talet tills 2012 med 71 %. Kunderna väljer mer och mer att använda internetbanken (Tinnilä, 2012). Den ökade digitaliseringen har även en stor påverkan på hur en anställds yrkesroll har förändrats pga att banken väljer att lägga ner de fysiska kontoren (Appelquist, 2005). Idag kan man utföra sina bankaffärer och betaltjänster via mobilen väldigt enkelt och smidigt (Kelly, 2014).

Den digitala banken har blivit mer och mer modern och banker satsar stort på digitala tjänster (Appelquist, 2005). Teknologin har utvecklats och därför har banker valt att utveckla sina digitala tjänster eftersom det finns en möjlighet för kunden att använda dessa tjänster med hjälp av en mobiltelefon eller en surfplatta (Lorenz, 2009). Därför har kontakten mellan banken och kunder förändrats, nu mera utför man sina bankaffärer via internetbanken eller mobiltelefonen, tidigare var man tvungen att besöka ett bankkontor för att få sina bankaffärer genomförda (Lorenz, 2009).

På grund av att de nya digitala lösningarna har ökat måste banken vara beredd till en ständig förändring till förbättrade digitala tjänster för att kunna leva upp till kundernas efterfråga och klara av den kraftiga konkurrensen (Bergman & Klefsjö, 2002).

Den ökade digitaliseringen inom banken har påverkat medarbetarnas roll på olika sätt (Lorenz, 2009). Det är en stor organisationsförändring som har orsakat ett motstånd mot förändringen som mer eller mindre påverkar medarbetarna (Bruzelius & Skärvad, 2011).

3.3 Förändringsmotstånd

När det sker en organisationsförändring skapas alltid en del frågor och funderingar hos medarbetarna men frågan är på vilket sätt ska dessa frågor besvaras och hur ska medarbetarna kunna påverka en organisationsförändring. Dessutom är det svårt att veta hur reaktion kommer att vara och hur motståndet till förändringen kommer vara (Neves & Caetano, 2007; Lawrence, 2015; Suwarya, Daryanto & Malulana 2015).

När medarbetaren är delaktig i en organisationsförändring blir det enklare för medarbetaren att acceptera förändringen och då leder det till mindre motstånd men när medarbetaren inte har möjligheten att bli delaktig i organisationsförändringen då skapas ett förändringsmotstånd och detta kan påverka medarbetaren på olika sätt (Guerreiro, Pereira och Frezatti, 2006).

Förändringsmotstånd kan uppstå av olika faktorer exempelvis pga att det uppstår en rädsla bland medarbetarna där man börjar fundera på vad förändringen innebär och hur den kommer påverka deras arbete eller yrkesrollen i organisationen. Kommunikationen bland medarbetarna i arbetsgruppen kan skapa rädsla bland medarbetarna och därför blir

kommunikationen allt mer viktigare inom en organisationsförändring. Detta är för att undvika motstånd inom arbetsgruppen och oro bland medarbetarna. (Goltz & Hietapelto, 2003).

En förändring i organisationen kan betyda något positivt för medarbetaren och kan leda till förbättringar men oavsett det kan förändringen skapa oro, osäkerhet samt rädsla hos medarbetarna och detta kan leda till motstånd hos medarbetarna och den negativ påverkan på organisationsförändringen (Lines R, 2006).

Medarbetarna kan exempelvis påverka genom att hitta lösningar till problemet eller hitta ett problem som behöver en lösning men även genom att exempelvis lämna synpunkter om olika delar i organisationsförändringen. Detta arbetssätt inom en organisationsförändring är mer rättvis och detta leder till en ökad förståelse för förändringen inom organisationen som i sin tur leder till bättre arbetstillfredsställelse (Donnelly, 1991). Beroende på hur förändringsmotstånd är hos medarbetarna i en organisationsförändring så påverkas arbetstillståndet olika hos medarbetarna.

3.4 Arbetstillfredsställelse

Arbetstillfredsställelse berättar om medarbetares syn på resultatet av arbetet om den har uppfyllt förväntningarna. Det finns olika faktorer som påverkar arbetstillfredsställelsen exempelvis att medarbetaren tycker att arbetet är meningsfullt och självständigt om det finns utvecklingsmöjligheter och om medarbetaren får ansvar, rättvis lön samt informerar medarbetarna vid eventuell förändring inom organisationen (Landy och Conte, 2007).

Arbetstillfredsställelse kopplas till arbetsmotivation. Då medarbetaren är motiverad med sitt arbete innebär det att arbetstillfredsställelsen hos den medarbetaren är hög eftersom medarbetaren är motiverad till att utföra ens arbete för att uppnå vissa mål (Landy och Conte, 2007).

Vid en organisationsförändring kan medarbetarna reagera på olika sätt, en vanlig reaktion är att de blir stressade av situationen (Angelöw, 1991), det i sin tur kan påverka medarbetarens hälsa och ändra synen på förändringen som sker inom organisationen (Schweiger & Weber,

1989). Stressen kan skapa oro och osäkerhet över framtiden inte bara inom arbetslivet utan även inom det privata livet (Allvin, Aronsson, Hagström, Johansson, & Lundberg, 2006).

Medarbetare kan reagera olika när de får en hög belastning eller är stressade, en del får en större motivation medan andra blir osäkra med sitt jobb och känner sig mindre motiverade (Allvin. et. al, 2006). För att minska oron hos medarbetarna bör man informera dem om hur förändringen i organisationen ligger till samt vad som kommer att förväntas (Allvin. et. al, 2006).

Det är viktigt att medarbetarna är medvetna om syftet med förändringen samt får möjlighet att vara delaktiga i förändringen (Martinčić, 2010). Det finns olika faktorer som påverkar hur medarbetaren påverkar inom en organisationsförändring, en del medarbetare påverkas positivt medan andra negativt (Fält, 2010). En av faktorerna kan vara medarbetarens påverkan pga den psykiska arbetsmiljön, hur delaktig medarbetaren är i organisationsförändringen (Fäldt, 2010). En del medarbetare kan se det som negativt när de blir omplacerade till en annan arbetsplats men inom samma organisation. Då behöver man byta arbetsplats, kollegor och kanske arbetssätt (Angelöw, 1991). Men andra medarbetare kan se det ur en positiv synvinkel kanske skapa större kontaktnät, öka sina möjligheter, och jobba på ett nytt arbetssätt (Angelö, 1991).

Medarbetarens ålder kan eventuellt vara en orsak till en negativ arbetstillfredsställelse vid en organisationsförändring men det är inte alls säkert. Det finns en studie i Indien som visar att de yngre personerna har ett större intresse för att lära sig teknologin och är mer riskbenägna än de äldre personerna (Magotra, Shamra & Shamra, 2015).

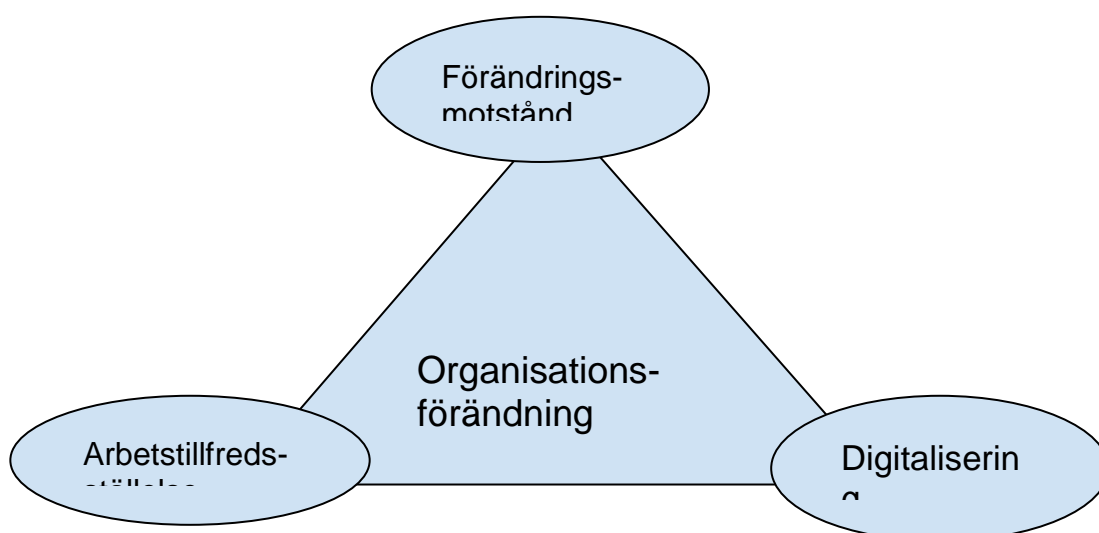
3.5 TAM- modellen

Den ökade digitaliseringen inom banken har gjort att banken har skapat nya system för att medarbetarna ska kunna genomföra de nya banktjänsterna. Det finns en modell som kallas för Technology Acceptance Modell (TAM) som förklarar hur individer anpassas till den nya teknologin.

TAM- modellen syftar på hur individer tar emot den nya tekniken och utvecklingen inom tekniken. TAM-modellen beskriver tre steg: 1- Hur använder individer den nya tekniken 2- Hur får de den absoluta nyttan av den nya teknologin. 3- Orsaken till användningen av den utvecklade teknologin, orsaken till varför de använder den. När individen vet varför, hur och när den nya teknologin ska användas då uppstår den absoluta nyttan av teknologin (Davis, Bagozzi & Warshaw, 1989).

3.6 Sammanfattning av teori

Den ökade digitaliseringen inom banken har skapat en kraftfull konkurrens som har orsakat att banken väljer att satsa på de digitala tjänsterna (Ho & Ko, 2008) och därför utföra en organisationsförändring (Gilley et al, 2009). I samband med en organisationsförändring kan det uppstå det olika typer av förändringsmotstånd (Neves & Caetano, 2007; Lawrence, 2015; Suwarya, Daryanto & Malulana 2015) som i sin tur har en påverkan på arbetstillfredsställelsen (Landy och Conte, 2007). Men TAM- modellen konstaterar att om medarbetarna inom banken har accepterat att använda den nya tekniken så kan det leda till olika typer av arbetstillfredsställelsen (Davis, Bagozzi & Warshaw, 1989).



Figur 2. Modell av sammanfattad teori, egen bild.

4. Empiri

4.1 Organisationsförändringen

4.1.1 Banken efter organisationsförändringen

Samtliga personer i intervjun har en uppfattning om att det har skett en organisationsförändring de senaste åren och att det pågår fortfarande en stor organisationsförändring. De menar att banken börjar utveckla den digitala delen pga den ökade digitaliseringen inom samhället och branschen. När författaren frågade intervjupersonerna hur de ser på organisationsförändringen och hur har förändringen påverkat organisationen så svarade de olika.

- *Det har skett en stor organisationsförändring när det gäller digitaliseringen inom banken. Digitaliseringen har ökat inom banken och banken strävar till att alla deras tjänster blir mer eller mindre digitala. Jag tycker att det har sina för och nackdelar. På lång sikt är det positivt för både medarbetaren samt kunder men på kort sikt så kan det vara svårt för vissa medarbetare att acceptera eller vänja sig vid den ökade digitalisering och vissa kunder har svårt att hantera den nya digitala tjänsterna eller alternativen. Mycket av bankens arbete sker på ett effektivt sätt, jag tror att förändringen kommer ha en stor positiv påverkan. Alla tjänster kommer bli tillgängliga online och kunderna kommer kunna få hjälp när som helt och vart som helst. Dessutom kommer arbetsuppgifterna vara digitala detta kommer leda till mer effektivt arbete. (Medarbetare 1)*

Men samtliga intervjupersoner hade en gemensam åsikt om att organisationsförändringen borde ta mer hänsyn till de äldre som jobbar inom banken samt äldre kunder. De menar att förändringen sker väldigt fort och många medarbetare samt kunder har svårt att hantera den nya digitaliseringen.

- *Nordea har alltid satsat på onlinetjänster och digitala lösningar vi har även vunnit pris för det. Nordea har även en väldigt framgångsrik telefonbank med bra tillgänglighet och bra service men jag har svårt att hänga med den nya organisationsförändringen. Att det sker en organisationsförändring är positivt men att den sker så fort med snabba förändringar gör jag som är äldre än mina*

kollegor på kontoret har svårt att hänga med och arbetsuppgifterna blir svårare att hantera. Jag har även kunder som har klagat på den snabba förändringen. Men självklart kommer den ökade digitaliseringen inom organisationsförändringen att leda till något positivt på lång sikt. (Medarbetare 5)

Oavsett vad intervjupersonerna tyckte om organisationsförändringen så visste alla vad det handlade om och de hade en positiv inställning på det. Men att de menade på långsikt kommer den ökade digitaliseringen inom banken att leda till något positivt. De menade att det är svårt att se resultatet just nu. När författaren frågade om hur de ser på behovet av en organisationsförändring svarade samtliga att det är väldigt aktuellt och behovet är stort.

- *Pga. den ökade digitaliseringen i samhället så ser jag att det är viktigt att det sker en organisationsförändring som kan konkurrera i marknaden. (Medarbetare 2)*

De intervjuade personerna menar att hela bankbranschen genomgår en förändring pga den ökade digitaliseringen och därför är det viktigt för de att Nordea är med i den förändringen för att klara av konkurrensen.

4.2 Digitalisering

4.2.1 Medarbetaren och den ökade digitaliseringen

När författaren ställde frågan om medarbetarens arbetsuppgifter har förändrats i samband med den ökade digitaliseringen inom organisationen, då svarade samtliga intervjupersonerna att arbetsuppgifterna har förändrats på olika sätt.

- *Den ökade digitaliseringen inom organisationsförändringen har påverkat mina arbetsuppgifter. Mina arbetsuppgifter är mer eller mindre online. När jag har rådgivningsmöten med kunderna så är de online, dvs på distans. Tidigare har jag haft fysiska kundmöten och visar då kunderna materialet fysiskt och hjälper kunden med hela affären. Men nu när jag har kundmöten online så visar jag kunderna materialet bakom en skärm. Men sen skickar jag till kunden en rådgivningsdokumentation så att kunden vet vilka råd de har fått och vilka de har*

valt att ta. Idag är jag mer som en rådgivare bakom en skärm kan öppna kameran med kunden men det känns fortfarande att jag är som en robot. Innan så fick kunderna besöka kontoret och vi kände kunderna mer personligt då vi såg deras kroppsspråk samt hur de reagerar när vi ger råd om en produkt exempelvis om de har förstått den eller om de behöver mer förklaring etc. Nu delar vi bilderna om exempelvis produktbladet men vi kan inte se kundens kroppsspråk vi får det bekräftat när kunden svarar att de har förstått produkten men vi kan starta kameran om kunden önskar det. (Medarbetare 6)

Intervjupersonerna menar att nu efter digitaliseringsförändringen är det kunden som gör det mesta själv men det är personalen som ger råd om produkten samt visar hur man gör. När författaren intervjuade personer som jobbar på kontor så menade de att man kunde välja nuförtiden om man ska ha ett fysiskt traditionellt möte med kunden eller ett online möte.

- Men det är även skillnad på dem gamla traditionella kundmöte och dem nya kundmöten. Idag visar vi allt via en skärm och dokumenterar samtidigt men tidigare så pratade man mer med kunden och förklarade och visade mindre. Jag ser en skillnad på mitt jobb hur det var då och hur det är nu pga digitaliseringen men jag tror på att digitaliseringen kommer växa mer i samhället och därför har jag accepterar min nya jobb som rådgivare och älskar mitt jobb. Den ökade digitaliseringen har gjort att banken satsar mycket på att utveckla system och tjänster för att klara av konkurrenskraften och efterfrågan i marknaden. Vi har väldigt bra system som gör att vi kan genomföra online möten på ett bra sätt. (Medarbetare 3)

- Jag ser en skillnad mellan hur vi arbetade förr och hur vi arbetar nu, idag är tjänsterna allt mer digitaliserade och vi behöver lära kunder hur de ska använda de nya tjänster. Jag ser min roll nu mera som att lära ut jobb än rådgivning eller kundtjänstarbete. Tycker inte att jag har samma status på jobbet nu som förr. Ett online möte är som att gå på en kurs på distans i skolan. (Medarbetare 10)

Samtliga personer som har intervjuats ser en stor skillnad på hur arbetsuppgifterna var innan den ökade digitaliseringen inom banken samt arbetsuppgifterna efter den ökade

digitaliseringen. Samt att den ökade digitaliseringen har gjort att banken satsar mycket på att utveckla system och tjänster för att klara av konkurrenskraften och efterfrågan på marknaden. *”Vi har väldigt bra system som gör att vi kan genomföra online möten på ett bra sätt”*, (Medarbetare 3).

4.3 Förändringsmotstånd

4.3.1 Medarbetarnas roll i förändringsprocessen

Författaren ställde sen frågan om medarbetarna har haft en roll i organisationsförändringen eller har medarbetarna kunnat påverka förändringen i den digitala delen. Frågan besvarades olika men intervjupersonerna var överens om att de fick genomföra en utbildning om den nya digitala tjänsten innan den blev tillgänglig för kunden. Efter utbildningen kan man ge tips om eventuell förbättring.

- *Som medarbetare har vi en liten påverkan men vi kan påverka delvis. Exempelvis när en ny produkt eller en stor omorganisering ska tillämpas så börjar man tillämpa det i en enhet först där man kan påverka eller utveckla ideen. Men sen när den ska tillämpas i övriga enheter inom banken så kan man inte påverka i samma utsträckning. (Medarbetare 7)*

Samtliga medarbetare tyckte att det är svårt att påverka digitaliserings förändringen eftersom det är en samhällsfråga och inte bara inom banken eller Nordea. Därför tycker Medarbetare (4) att det är mindre viktigt om vi som medarbetare kan påverka eller exempelvis förhindra det eftersom det är utvecklingen som styr och inte vad jag som individ önskar och tycker om digitaliseringen inom banken. Vi kan alltid tycka och tänka om nått men vi kommer nästa aldrig kunna förhindra eller stoppa den ökade digitaliseringen inom banken. Vi kan informera ansvariga i banken om exempelvis kunderna är missnöjda om en viss produkt men vi kommer inte kunna påverka direkt.

- *Så länge jag har möjligheten att framföra mina önskemål eller vad jag tycker och tänker om en viss produkt eller en förändring i organisationen så ser jag att jag har möjlighet att påverka förändringsprocessen. (Medarbetare 1)*

- *Tyvärr ser jag inte att jag har möjligheten att påverka inom organisationsförändringen eftersom jag kan framföra mina synpunkter och önskemål till chefen men jag ser inget resultat utan organisationsförändringen fortsätter oavsett vad jag som medarbetare tycker och önskar. (Medarbetare 8)*

Medarbetarna var överens om att de har möjligheten att lyfta fram synpunkter till chefen men de visste inte om dessa synpunkter kunde leda till någon direkt påverkan. Men samtliga intervjupersonerna var överens om att oron mellan medarbetarna i organisationsförändringen var väldigt hög och många medarbetare var oroliga eftersom andra medarbetare visade sig vara oroliga och pratade mycket om hur negativ förändringen är och hur den kommer påverka arbetssättet samt yrkesrollen. Men arbetsgivaren var tydlig med att informera att yrkesrollen som rådgivare eller banktjänsteman kommer inte att förändras men arbetssättet kommer att förändras och bli mer digitalt. Det var svårt att acceptera det från början för en del medarbetare medan andra tyckte att det var positivt och kände sig trygga i sin arbetsroll då de accepterade att banken försöker utveckla tekniken för att följa den ökade digitaliseringen i samhället.

4.4 Arbetstillfredsställelse

4.4.1 Medarbetarens påverkan i organisationsförändringen.

När författaren ställde frågan om digitaliseringen är kopplad till bättre arbetsmöjligheter var svaren väldigt olika och då var det någon medarbetare som trodde att de unga medarbetare har bättre arbetsmöjligheter då dem har lättare för sig att hantera digitala verktyg än dem äldre medarbetare som har jobbat på banken mycket längre.

- *Jag tycker att arbetsuppgifterna blir mer komplicerade och pga nedskärning av kontor så tror jag att om några år har jag inget jobb inom banken fast än jag har varit anställd i banken ca 20 år. Jag trivs inte på jobbet som förr eftersom det är en ständig förändring i mina arbetsuppgifter och snart tror jag att jag har inget jobb kvar. Jag vet att många medarbetare som har jobbat som mig har samma bekymmer och känner att deras jobb är i hot och att de inte har jobb snart inom banken. (Medarbetare 4)*

- *Jag tycker att digitaliseringen har skapat större möjligheter inom arbetet men jag ser inte att dessa möjligheter passar mig som person. Eftersom jag tycker om det sociala att träffa och se kunderna fysiskt på plats för och sen hjälpa dem med samtliga kundärenden. Jag känner att snart kommer jag inte ha kvar mitt jobb och behöver därför försöka att hitta ett annat jobb där jag kan fortsätta ha den sociala biten i arbetet och inte bara sitta bakom en skärm. Trivs inte lika mycket på jobbet som innan saknar det gamla arbetssättet. (Medarbetare 9)*

Författaren kunde se skillnaden mellan de äldre och yngre medarbetarnas arbetstillfredsställelse då dem äldre medarbetarna som har svårt för digitaliseringen trivs mindre bra på organisationsförändringen men dem yngre förstår digitaliseringen mer och kan tekniken bättre ser större möjligheter inom banken.

- *Jag älskar den ökade digitaliseringen inom banken och vet hur jag kan framföra det på enklaste sätt till kunden, ser stora möjligheter och tror på att digitaliseringen är en väldigt viktig del inom banken som bör utvecklas mer och mer. Tycker att Nordea är en modern bank som satsar på digitaliseringen inom banken och det är jag stolt över.(Medarbetare 6)*

Samtliga medarbetare är överens om att de plötsliga förändringarna inom banken leder till att man blir mindre säker på sitt arbete och om jobbet kommer finnas kvar. Exempelvis när det gäller att stänga ett bankkontor kan det vara brist på kommunikation. Då kommer det plötsliga besked om att kontoret kommer stängas. Samtliga medarbetare som författaren har intervjuat har varit med om att kontoret som de har jobbat i stängt och därför känner de alltid sig oroliga över om de kommer behålla sitt jobb eller inte. Digitaliserings förändringen har skapat en stor organisationsförändring som har lett till att medarbetarna känner en stor osäkerhet om de kommer behålla sina jobb eller är det ett tillfälligt jobb dem har.

4.5 TMA- Modell

4.51 Technology Acceptance Model (TAM)

Författaren ställde frågor om hur utvecklingen inom digitaliseringen har påverkat medarbetarens arbetsuppgifter men samtidigt hur arbetsgivaren gjort för att förmedla samt

utveckla medarbetarnas arbetsuppgifter som har förändrats på grund av digitaliseringen. Samtliga medarbetare var överens om att arbetsgivaren strävade på många sätt att utveckla olika system för att medarbetarna ska på bästa sätt genomföra arbetsuppgifterna med digitaliseringen.

- *Varje gång arbetsgivaren säger att vi ska börja jobba på ett visst sätt exempelvis att genomföra rådgivningsmöten online så får vi även information om vad de olika systemen som vi ska använda oss av samt hur vi gör för att lära oss att använda dessa system. Det kan vare men hjälp av interna utbildningar som finns eller en föreläsare kommer till kontoret och visar hur vi använder dessa system. Det finns alltid information med varje steg på hur man gör, informationen finns kvar på den interna hemsidan och är lätt tillgängligt. (Medarbetare 7)*

Intervjupersonen är tydlig med att säga när arbetsgivaren förmedlar medarbetarna om en organisationsförändring som ska tillämpas på deras arbetsplats samt förändra deras arbetsuppgifter att de kommer med en lösning hur man gör på bästa sätt för att en medarbetare kan i praktiken tillämpa arbetsförändringen utan att behöva känna sig osäker. Detta gör man med form av utbildningar samt föreläsningar.

- *Vi har fått besök på kontor från personer som förklarar varför vi ändrar vårt arbetssätt men även visar oss tydligt hur man gör i dem nya systemen för att vardagen blir enklare. Vi har fått personer som sitter med oss i möten och visar exakt hur man gör. Sen har vi fått information om vi känner oss osäkra kan vi antingen besöka ett online kontor och se exakt hur man gör eller om vi är fler på ett kontor som behöver hjälp med detta så kan vi be någon medarbetare som är expert på dessa system som kan komma till kontoret och visa oss. (Medarbetare 2)*

Samtliga intervjupersoner menar att det inte är svårt att förstå dem olika systemen och börja anpassas till den nya tekniken eftersom arbetsgivaren förmedlar de nya systemen på ett sätt som underlättar för medarbetaren att klara av att använda dessa system. Medarbetaren förveta den absoluta nyttan med de nya systemen samt varför de ska ändra arbetssättet.

Intervjupersonerna är medvetna om den ökade digitaliseringen men det är inte alla som har accepterat det nya arbetssättet men de vet hur samt varför de ska använda det nya arbetssättet.

5. Analys

5.1 Organisationsförändringen

5.1.1 Banken efter organisationsförändringen

Globaliseringen har skapat en ökad konkurrenskraft mellan banker och detta har orsakat att bankerna väljer att förändra arbetssättet och därför genomför banken olika omorganiseringar (Gilley et al, 2009). Samtliga personer i intervjun har en uppfattning om att det har skett en organisationsförändring de senaste åren och att det pågår fortfarande. Förändringen inom organisationen är viktig för att den ska klara av den ökade konkurrensen (Bruzelius & Skärvad, 2011).

Vid en organisationsförändring brukar organisationen ta fram nya produkter och tjänster (Biedenbach & Söderholm, 2008). Intervjupersonerna menar att banken börjar utveckla den digitala delen pga den ökade digitaliseringen inom samhället och branschen. Intervjupersoner är tydliga med att informera om att den största organisationsförändringen är att organisationen har skapat nya produkter och tjänsten för att öka samt förbättra den digitala delen. Detta har skapat en ny företagskultur. Vid en organisationsförändring krävs det att en ny företagskultur skapas (Alvesson & Svenningsson, 2011).

Den nya företagskulturen visar företagets nya värderingar samt förmedlar dessa till medarbetarna inom organisationen som förstår dessa nya värderingar (Taormina, 2008). Enligt intervjupersonen så har organisationen varit tydlig med att informera medarbetarna om organisationsförändringen och vad det innebär för medarbetarna samt hur det kommer att påverka deras arbetssätt. Men organisationen är även tydlig om organisationsförändringens påverkan på kunden och vad den skulle ge för nytta för kunden.

Enligt personerna författaren intervjuade har det skett en organisationsförändring inom hela banken med fokus på digitalisering. Samtliga medarbetarna som har intervjuats säger att organisationsförändringen inom digitaliseringen innebär en ökad tillgänglighet för kunderna då kunden har möjlighet att kontakta banktjänstemannen via olika digitala kanaler och inte bara i ett kontor.

För att det ska vara en effektiv organisationsförändring måste medarbetarna förstå förändringen i organisationen samt kunna vara delaktiga i organisationsförändringen exempelvis säga vad de tycker om den samt hur det skulle kunna bli bättre (Armenakis & Harris, 2009).

Vid en organisationsförändring satsar organisationen på att erbjuda förhoppningsvis bästa produkter och tjänster, detta är för att behålla av konkurrenskraften och få kunden välja rätt företag (Zhou, Tse & Li, 2006). Men målet med en organisationsförändring ska vara långsiktigt samt vara en lösning till att klara av konkurrensen (Biedenbach & Söderholm, 2008). En intervjuperson säger att organisationsförändringen inom digitaliseringen är positiv på långsikt men på kortsikt kan det vara svårt för vissa medarbetare eller kunder att vänja sig vid.

Organisationsförändringen ska leda till en positiv påverkan både internt bland medarbetarna samt externt hos kunden (Soparnot, 2011). Det kan uppstå blandade känslor bland medarbetarna samt kunder vid en organisationsförändring (Invernizzi et. al, 2012). Enligt intervjupersonerna har det varit en utmaning i organisationen för den nya organisationsförändringen då det finns en del medarbetare samt kunder som har haft svårt att acceptera förändringen men med tiden har det gått bättre. Samtliga intervjupersoner hade en gemensam åsikt om att organisationsförändringen borde ta mer hänsyn till dem äldre som jobbar inom banken samt äldre kunder. De menar att förändringen sker väldigt fort och många medarbetare samt kunder har svårt att hantera den nya digitaliseringen inom organisationsförändringen.

När en organisation genomför stora förändringar blir det svårare att genomföra förändringarna i praktiken, då det kan ta tid både för medarbetarna samt kunderna att lära sig dessa. Det finns olika typer av organisationsförändringar exempel: personella, strukturella, system, kultur, mål och strategi förändringar. (Forslund, 2011, ss. 316-317). Enligt intervjupersonerna har det genomförts en strukturell organisationsförändring som innebär att istället för att möta kunderna på ett fysiskt bankkontor kan man nu mera möta kunden online om kunden önskar det. Intervjupersonerna menar att man kan möta kunden via internetbanken genom chatt, telefon eller Skype. Den ökade digitaliseringen har skapat dessa förutsättningar (Bruzelius & Skärvad, 2011).

5.2 Digitalisering

5.2.1 Medarbetaren och den ökade digitaliseringen

Digitaliseringen har ökat sedan 1990-talet, tjänsterna blir mer och mer digitala i dagens samhälle (Ho & Ko, 2008). Kunderna kan få mycket information via internet och utföra sina affärer via internet, digitaliseringen har skapat ett nytt sätt att möta kunderna (Ho & Ko, 2008). När Bank-ID utfärdades 2003 har samhället förändrats mycket, efter det har fler och fler personer använt sig av Bank-ID (Bank-ID, 2018).

Bankerna har skapat en självbetjäningstjänst som innebär att kunderna kan med hjälp av Bank-ID logga in på sin internetbank och genomföra det mesta själva (Appelquist, 2005). Intervjupersonerna bekräftar att den ökade digitaliseringen inom organisationsförändringen har påverkat arbetsuppgifterna. Banken har utvecklat de digitala kanalerna för att öka tillgängligheten och snabbheten så att kunderna kan själva utföra de flesta ärenden utan att besöka ett bankkontor. Exempelvis när medarbetaren har rådgivningsmöten med kunderna kan de vara online, dvs på distans. Tidigare har medarbetaren haft fysiska kundmöten och visar då kunderna materialet fysiskt samt hjälper kunden med hela affären. Nu har kunden möjlighet att välja att ha ett rådgivningsmöte på distans (online) eller ett traditionellt fysiskt rådgivningsmöte.

Den ökade digitaliseringen har orsakat att kunden väljer mer och mer att använda internetbanken (Tinnilä, 2012). Digitaliseringen har även påverkat medarbetarens yrkesroll pga att banken väljer att ta bort de fysiska kontoren (Appelquist, 2005).

Kunden kan utföra sina bankaffärer enkelt och smidigt utan att behöva besöka ett bankkontor (Kelly, 2014).

En intervjuperson som jobbade på ett kontor som endast har online möte tyckte att det finns skillnad på arbetsrollen hur det var då och hur det är nu men skillnaden spelade inte en stor roll då man vet att digitaliseringen kommer växa mer i samhället. Därför har den personen accepterar sin nya arbetsroll som rådgivare. Medan en annan intervjuperson har inte samma inställning och är inte alls nöjd med den rådgivarrollen som är idag att rådgivaren ska även ha rådgivningsmöten online. Den personen ser sig själv som en lärare då personen menar att man måste visa kunden hur använder tekniken för att kunna genomföra online mötet än att lägga

ner tid på självaste rådgivningen. Personen upplever ett online möte som att gå på en kurs i skolan på distans.

Den nya digitala lösningen har ökat i samhället och det ställer höga krav på banken som måste följa den förändringen samt ständigt förbättra digitala lösningar för att kunna leva upp till kundens efterfrågan samt behålla konkurrenskraften (Bergman & Klefsjö, 2002). Samtliga intervjupersonerna är överens om att den ökade digitaliseringen har gjort att banken satsar mycket på att utveckla system och tjänster för att behålla konkurrenskraften och efterfrågan i marknaden. Vi har väldigt bra system som gör att vi kan genomföra online möten på ett bra sätt.

5.3 Förändringsmotstånd

5.3.1 Medarbetarnas roll i förändringsprocessen

I en organisationsförändring kan det skapas en del frågor och funderingar hos medarbetarna men hur brukar dessa frågor besvarats och hur kan medarbetare påverka i en organisationsförändring är inte alltid enkelt att veta. Det är även svårt att veta hur en medarbetare kommer reagera och hur motståndet till en förändring i organisationen kommer att vara (Neves & Caetano, 2007; Lawrence, 2015; Suwarya, Daryanto & Malulana 2015).

Det är alltid enklare för medarbetarna att acceptera förändringen när de är delaktiga i organisationsförändringen, det kan leda till mindre förändringsmotstånd. Men när medarbetaren inte får möjligheten att bli delaktig i organisationsförändringen händer det förändringsmotstånd och detta kan påverka medarbetaren på olika sätt (Guerreiro, Pereira och Frezatti, 2006). Medarbetarna kan exempelvis hitta lösningar till problem eller lämna synpunkter om olika delar i organisationsförändringen, då blir det ett rättvist arbetssätt inom organisationsförändringen som leder till bättre arbetstillfredsställelse (Donnelly, 1991).

Samtliga intervjupersoner fick frågan om de får vara delaktiga i organisationsförändringen men då besvarades frågan olika men intervjupersonerna var överens om att de får genomföra en utbildning om den nya digitala tjänsten innan den blir tillgänglig för kunden. Efter utbildningen kan man ge tips om eventuell förbättring. En intervjuperson kände att de inte får vara delaktiga i organisationsförändringen förutom att de får genomföra utbildningar som

underlättade förståelsen till varför de kommer att arbeta exempelvis mer digitalt samt den nya tekniken underlättade arbetssätten. Men intervjupersonerna var övertygade om att digitaliseringen har ökat i samhället och därför kan man inte som enskild individ exempelvis vara en motståndare till den förändringen. En annan medarbetare tyckte att det var mindre viktigt att påverka i en organisationsförändring på grund av att digitaliseringen har ökat i hela samhället. Då måste även banken följa med utvecklingen och utveckla digitaliseringen inom banken. Som medarbetare har intervjupersonen sagt att de har fått möjlighet att förmedla vidare vad kunden tycker om samtliga förändringar och hur banken skulle eventuellt förbättra dessa förändringar. Medarbetaren har även sagt att de kan ge tips och råd hur det skulle kunna bli bättre om exempelvis de startar kameran vid ett online möte. De kan låta kunden välja om de ska ha ett fysiskt traditionellt rådgivningsmöte på ett kontor eller ett online möte via internetbanken. Då kan kunden sitta hemma eller på jobbet och genomföra mötet. Intervjupersonerna var tydliga med att säga att stora beslut som exempelvis att utesluta helt online möte kunde man inte påverkas i organisationsförändringen.

Vanligt förändringsmotstånd i en organisationsförändring är exempelvis att det kan uppstå en rädsla hos medarbetarna där man börjar fundera på vad förändringen innebär och hur den kommer påverka deras arbete eller yrkesroll i organisationen.

Bristande kommunikationen bland medarbetarna i gruppen kan skapa rädsla bland medarbetarna och därför blir kommunikationen allt mer viktigare inom en organisationsförändring, detta är för att undvika motstånd inom gruppen och att det skapas oro bland medarbetarna. (Goltz & Hietapelto, 2003). Samtliga intervjupersonerna var överens om att oron bland medarbetarna var hög och många medarbetare var oroliga eftersom andra medarbetare visade sig vara oroliga. De pratade mycket om hur negativ förändringen är och hur den kommer att påverka arbetssättet samt yrkesrollen. Men arbetsgivaren var tydlig med att informera om att yrkesrollen som rådgivare eller banktjänsteman kommer inte att förändras men arbetssättet kommer att förändras och bli mer digitalt. Det var svårt att acceptera det från början för en del medarbetare medan andra tyckte att det var positivt och kände sig trygga i sin arbetsroll då de accepterade att banken försöker utveckla tekniken för att följa den ökade digitaliseringen i samhället.

5.4 Arbetstillfredsställelse

5.4.1 Medarbetarens påverkan i organisationsförändringen.

Enligt arbetstillfredsställelseteorin är ett vanligt förändringsmotstånd i en organisationsförändring. Arbetstillfredsställelse menas att en medarbetares syn på resultatet av arbetet, om den har uppfyllt förväntningarna (Landy och Conte, 2007).

Arbetstillfredsställelse koppas exempelvis till arbetsmotivation, när medarbetaren är motiverad till sitt arbete kan medarbetaren utföra sitt arbete genom att uppnå sina mål (Landy och Conte, 2007).

När det pågår en organisationsförändring kan medarbetaren reagera på olika sätt exempelvis att bli stressad för situationen (Angelöw, 1991). Detta kan leda till att kunden får en sämre hälsa pga stressen och kan ändra synen på organisationsförändringen (Schweiger & Weber, 1989). Samtliga intervjupersoner var överens om att när informationen om organisationsförändringen kom ut till medarbetarna blev det så att de flesta blev oroliga och man började tänka om tjänsten skulle finnas kvar eller kommer man bli uppsagd eftersom många kontor las ner. Men när man fick veta mer om organisationsförändringen och vad det innebar för en som medarbetare. Till exempel skulle den kunna påverka ens roll samt varför den ens kommer införas så kunde många medarbetare i organisationen acceptera det. För att minska oron hos medarbetarna bör man informera dem om hur förändringen i organisationen ligger till samt vad som kommer förväntas (Allvin, Aronsson, Hagström, Johansson, & Lundberg, 2006).

En studie i Indien visar att de yngre personerna har ett större intresse för att lära sig teknologin och är mer riskbenägna än de äldre personerna (Magotra, Shamra & Shamra, 2015). När författaren intervjuade medarbetaren på Nordea och ställde frågan om de tyckte att digitaliseringen är kopplad till bättre arbetsmiljö så var svaren olika. En medarbetare som hade varit anställd på banken i ca 20 år trivdes inte på jobbet efter organisationsförändringen eftersom förändringen har orsakat att medarbetaren måste lära sig ny teknik, som var en utmaning för den medarbetaren. En annan äldre medarbetare ser att den nya tekniken har skapat möjligheter inom arbetet men inte för själva medarbetaren då den personen tyckte om den sociala delen inom sitt jobba. Att träffa kunden fysiskt och genomföra bankärenden är trevligt men pga den nya tekniken detta så trivs inte den medarbetaren i den nya

organisationsförändringen. Medans en ung medarbetare som intervjuades trivdes bra med den ökade digitaliseringen inom banken och den nya organisationsförändringen eftersom den medarbetaren såg det som en möjlighet samt såg sin bank som en modern bank.

Författaren kunde se skillnaden mellan de äldre och yngre medarbetarnas arbetstillfredsställelse då de äldre medarbetarna som har svårt för digitaliseringen trivs mindre bra på organisationsförändringen men de yngre förstår digitaliseringen mer och kan tekniken bättre ser större möjligheter inom banken.

5.5 TMA- Modellen

5.5.1 Technology Acceptance Model (TAM)

TMA-modellen förklarar hur individer anpassas till den nya teknologin. TAM- modellen syftar på hur individer tar emot den nya tekniken och utvecklingen inom tekniken. När individen vet varför, hur och när den nya teknologin ska användas då uppstår den absoluta nyttan av teknologin (Davis, Bagozzi & Warshaw, 1989).

Samtliga intervjupersonerna var överens om att arbetsgivaren utvecklar de digitala kanalerna i banken samtidigt som den utvecklar nya system för att underlätta för medarbetaren att genomföra arbetsuppgifterna på bästa sätt. Intervjupersonerna sa även att varje medarbetare får gå en utbildning varje gång det sker en organisationsförändring inom digitalisering som medför att medarbetaren ska använda nya system.

Det framgick tydligt att Nordea satsade stort på att utbilda sin personal till de nya tekniska systemen som har skapats pga. den ökade digitaliseringen men även i övrigt att banken satsar stort för att ha kompetent personal. Intervjupersonerna sa att detta var en positiv sak som gjorde att oavsett vilken teknik eller vilket system med använde kunde man känna sig säker. Men om man var osäker så fanns det stora möjligheter att få fram information för att veta hur man skulle använda systemet. Medarbetarna kunde även gå på olika interna utbildningar. Detta skapade trygghet hos medarbetarna som

enligt de leder till positiv arbetstillfredsställelse som i sin tur leder till att medarbetaren kan utföra sitt arbete på ett rätt sätt.

5.6 Sammanfattning av analys

Den ökade digitaliseringen inom banken har skapat en kraftfull konkurrens på marknaden som har orsakat att bankerna väljer att satsa på de digitala tjänsterna (Ho & Ko, 2008) och utföra en organisationsförändring (Gilley et al, 2009). Intervjupersonerna har bekräftat att den ökade digitaliseringen samt när Bank-ID trädde i kraft har Nordea genomfört en organisationsförändring.

Organisationsförändringen har varit att öka digitala kanaler i banken med exempelvis att kunderna får välja att ha rådgivningsmötet online eller i ett kontor vilket ökar tillgängligheten för kunderna. När en kund inte har möjlighet att exempelvis ta ledigt från jobbet för att få rådgivning eller genomföra sina bankaffärer så kan kunden få den hjälpen hemma eller på jobbet genom att exempelvis legitimera sig med Bank-ID.

I samband med en organisationsförändring kan det uppstå olika typer av förändringsmotstånd (Neves & Caetano, 2007; Lawrence, 2015; Suwarya, Daryanto & Malulana 2015) som i sin tur kan ha en påverkan på arbetstillfredsställelsen (Landy och Conte, 2007). Efter genomförandet av intervjuerna så kunde författaren konstatera att förändringsmotståndet var olika bland olika medarbetare. Samtliga medarbetare sa att de hade möjlighet att påverka organisationsförändringen genom tips och råd för eventuella förbättringar men man kunde inte påverka så att man uteslöt helt organisationsförändringen eftersom det ska vara en förändring inom hela samhället och inte bara inom banken. Det är digitaliseringen som har utvecklats inom hela samhället och därför måste banken följa utvecklingen. Men intervjupersonerna var inte överens om arbetstillfredsställelsen. En del trivdes inte bra med sitt nya arbetssätt. De äldre hade svårt med tekniken och en del medarbetare hade inga problem med tekniken men tyckte om det sociala inom arbetet att prata personligen med kunden och inte bakom en skärm. Sedan var det intervjupersoner som trivdes mycket bra med det nya arbetssättet och såg det som en positiv utveckling samt var trygga med att de arbetade i en modern bank.

6. Diskussion

Den ökade digitaliseringen i samhället har ändrat kunders och konsumenternas beteende. När Bank-ID infördes 2003 har kunderna kunnat utföra det mesta via internet eller telefon och inte behövt besöka någon myndighet eller ett kontor. Om man idag exempelvis vill genomföra ärenden eller ansöka om något hos bl.a. Försäkringskassan, A-kassan, CSN, Banker eller olika myndigheter så kan man göra det utan att besöka de utan med hjälp av Bank-ID kan man legitimera sig och få hjälp med nästan allt. Idag kan man även besöka läkaren via en app. med hjälp av Bank-ID. Man kan exempelvis få recept på medicin eller få en sjukskrivning.

Det är mycket som har underlättats i samhället på grund av den ökade digitaliseringen samt Bank-ID. En del verksamhet har ändrat sina arbetsrollen och jobbar endast online eller digitalt, exempelvis resebyrå, när man vill boka en resa väljer de flesta att göra det via internet, det finns få resebyrå kvar i marknaden.

I analysen kan man se hur den ökade digitaliseringen har skapat en organisationsförändring i banken som har påverkat medarbetarens arbetssätt samt arbetstillfredsställelse. Bankmedarbetaren har påverkats av den ökade digitaliseringen på olika sätt. Rollen som banktjänsteman har förändrats efter den digitala utvecklingen, då man idag arbetar för att visa kunden hur kunden kan genomföra sina bankaffärer utan att behöva besöka ett kontor från att man tidigare var nära kunderna lokalt för att kunden skulle besöka kontoret och banktjänstemannen skulle genomföra samtliga bankärenden på plats. Idag väljer banken att vara tillgänglig på ett mer bekvämt sätt för kunden, då kunden kan spara tid samt få hjälp med sina bankaffärer. Detta leder till att bank medarbetaren jobbar på ett annat sätt men det kan upplevas positivt eller negativt bland medarbetarna.

I analysen kunde man se skillnad på arbetstillfredsställelsen på de äldre och yngre medarbetare. De äldre var mer bekväma vid att möta kunden på kontor och därför blev de oroliga och bekymrade om deras arbetsroll skulle finnas kvar då bankkontor efter

bankkontor stängdes. Medan de yngre såg det som en möjlighet och såg sin bank som en modern bank som följer den digitala utvecklingen i samhället. Samtidigt som banken utvecklar sina digitala tjänster så utvecklar de även medarbetarens kompetens för att kunna förstå och genomföra dessa system. Det är en viktig del som samtliga intervjupersoner lyfte fram, att oavsett vad de tyckte om organisationsförändringen inom digitaliseringen så var det tryggt att arbetsgivaren tyckte att det var viktigt att utbilda samt även utveckla medarbetarnas kompetens inom digitala utvecklingen.

Digitaliseringen ökar ständigt i samhället och därför är det bra om alla organisationer och företag satsat mycket på att utveckla digitaliseringen inom företaget.

7. Slutsats

Bank medarbetaren är medveten om att ens yrkesroll har förändrats eftersom den ökade digitaliseringen i samhället har ökat och därför behöver banken anpassas och även utveckla digitaliseringen inom banken. Arbetsgivaren har varit tydlig med organisationsförändringen inom digitaliseringen och därför har bankmedarbetaren accepterat den men det är inte lika självklart att medarbetarens arbetstillfredsställelse är positivt till organisationsförändringen.

En del äldre intervjupersoner hade en negativ inställning till den ökade digitaliseringen inom banken eftersom deras arbetsroll förändrat. Idag ska de mer och mer bemöta kunderna online om kunden så önskar. Då menar medarbetaren som har en negativ inställning till organisationsförändringen att det är trevligare att bemöta kunden personligen än att bemöta kunden bakom en skärm eller så tycker en annan medarbetare att tekniken är svår att förstå.

Medans andra intervjupersoner som är unga medarbetare tycker att organisationsförändringen är en möjlighet till att banken blir en modern bank och att ens arbetsuppgifter blir mer digitala samt följer den digitala utvecklingen.

Efter genomförandet av studien så har författaren konstaterat att organisationsförändringen inom digitaliseringen skapar förändringsmotstånd men organisationen kan minska förändringsmotstånd genom att låta medarbetaren vara delaktig på olika sätt i organisationsförändringen. Intervjupersoner har informerat författaren om att Nordea som arbetsgivare har varit tydliga med digitala förändringen men har låtit medarbetaren påverka genom tips och synpunkter både från medarbetare samt kunden.

Författaren menar att om organisationen låter medarbetaren påverka i en organisationsförändring så kan detta leda till en arbetstillfredsställelse. Samtliga intervjupersoner tror att digitaliseringen kommer fortsätta att öka i samhället och därför kommer digitaliseringen att öka inom banken som leder till att arbetsrollen kommer ändras med tiden.

7. Framtida forskning

I studien har författaren undersökt om medarbetarens syn på en organisationsförändring inom den ökade digitaliseringen samt hur det har påverkat medarbetarens arbetsroll och arbetstillfredsställelse. Då har författaren begränsat undersökningen till kontor som befinner sig i Stockholm samt undersökt medarbetare som jobbar som rådgivare och kundtjänst medarbetare. Ett förslag på vidare forskning inom organisationsförändring inom digitalisering skulle vara att undersöka hur denna förändring har påverkat chefer inom organisationen. Har deras arbetsroll förändrats och hur är arbetstillfredsställelsen. Ett annat förslag på vidare forskning är att jämföra hur olika storbankerna jobbar med den ökade digitaliseringen. Hur mycket arbetar de för att utveckla digitala tjänster och hur är medarbetarnas arbetstillfredsställelse i med organisationsförändringen inom den ökade digitaliseringen i samtliga banker. Författaren kan göra en vidare forskning genom att göra en liknande studie inom samma bank men i andra delar av landet och jämföra resultatet.

8. Referenslista

Allvin, Michael., Aronsson, Gunnar., Hagström, Tom., Johansson, Gunn., & Lundberg, Ulf. (2006). Gränslöst arbete: *socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet*. Malmö: Liber.

Alam, Shah and Rizvi, Kainat (2012): Psychological Well-being among Bank Employees, *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 38 (2), 242-247.

Almerud, Mikaela, Karlsson, Patrik & Liljestränd, Mia. "Kompetensförsörjning", i *Svenskt Näringsliv. Företagen och digitaliseringen: om samhällsekonomiska effekter, kompetensförsörjning och nya regler för handel och personuppgiftsskydd*. 2016.

Alvesson, Mats & Svenningsson, Stefan (2011). *Förändringsarbete i organisationer*. Stockholm Liber.

Angelöw, Bosse (1991). *Det goda förändringsarbetet – Om individ och organisation i förändring*. Lund: Studentlitteratur.

Appelbaum, S., Habashy, S., Malo, J.-L., & Shafiq, H. (2012). *Back to the Future: revisiting Kotter's 1996 change model*. *Journal of management development*, Vol. 31 No. 8, pp. 764-782.

Appelquist, Joakim. (2005). *Informationsteknik och organisatorisk förändring – teknik, organisation och produktivitet i svensk banksektor 1975-2003*. Lund: Ekonomisk Historiska institutionen. Lunds universitet.

Armenakis, A., & Harris, S. (2009). Reflections: our Journey in Organizational Change Research and Practice. *Journal of change management*, Vol. 9 No. 2, ss. 127-142.

BankID (2018). Elektronisk legitimering.

<https://www.bankid.com/om-oss/press> (Hämtad 2018-11-10)

Bergman, Bo, Klefsjö, Bengt. (2002) *Kvalitet i alla led*. Lund: Studentlitteratur.

Biedenbach, T., & Söderholm, A. (2008). The Challenge of Organizing Change in Hypercompetitive Industries: *A Literature Review*. *Journal of change management*, Vol. 8 No. 2, ss. 123-145.

Bitner, M. J. & Zeithaml, V. (2002) *Services Marketing*, McGraw-Hill, New York.

Bolman, Lee G. & Deal, Terrence E. (2012). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. 4., utvidgade och uppdaterade uppl. Lund: Studentlitteratur

- Broderick, A.J & Vachirapornpuk, S. (2002). Service quality in Internet banking: the importance of customer role. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 20 No. 6, ss.327-33.
- Bruzelius, Lars H. & Skärvad, Per-Hugo (2011). *Integrerad organisationslära*. 10., [rev. och aktualiserade] uppl. Lund: Studentlitteratur AB
- Bryman, Alan., & Bell, Emma. (2005), *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber Ekonomi, Malmö.
- Dangolani, S.K. (2011). *The Impact of Information Technology in Banking System (A Case Study in Bank Keshavarzi IRAN)*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Vol. 30. ss.13-16.
- Donnelly. J H. Jr (1991) The People Who Write the Ads Don't Have to Meet the Customers [Elektronisk] *Bank Marketing* vol. 23, No. 12, ss. 38
- Edgelow, C. (2011) The four challenges [Elektronisk] *Industrial and Commercial Training*, vol. 43(1), ss. 17-24
- Fernandes, C. & Awamleh, R. (2005). Internet Banking: an empirical investigation into the extent of adoption by banks and the determinants of customer satisfaction in the United Arab Emirates. *Journal of internet banking and commerce*, Vol. 10, No 1, ss 1-12.
- Freeland, C., Friedman, T., Brynjolfsson, E., McAfee, A., Manyika, J. & Milanovic, B. (2014). New Perspectives Quarterly - *Will Your Job Disappear?* Vol 31 ISS 2 pp. 74-77.
- Gilley, A., McMillan, H., & Gilley, J. (2009). Organizational Change and Characteristics of Leadership Effectiveness. *Journal of leadership & organizational studies*, Vol 16 No. 1, ss. 37-47.
- Goodman, E, & Loh, L. (2011). Organizational change: A critical challenge for team effectiveness', *Business Information Review*, 28, 4, ss. 242.
- Goltz. S & Hietapelto. A (2003) Using the Operant and Strategic Contingencies Models of Power to Understand Resistance to Change, *Journal of change management* Vol. 22, Iss 3, ss. 3-22
- Gonazález, A., Maria, E., Comesána, R., Lorenzo, Brea, F., & José A. (2007) Assessing tourist behavioral intentions through perceived service quality and customer satisfaction. *Journal of Business Research*, nr.60 ss 153 - 160
- Guerreiro, R., Pereira, C.A. & Frezatti, F. (2006), Evaluating management accounting change according to the institutional theory approach [Elektronisk] *Journal of Accounting & Organizational Change*, vol. 2(3), ss. 196.
- Hansén, L & Jönsson, E (2016). *Digitaliseringens organisatoriska påverkan En studie baserat på tio olika yrkesroller*. Kandidatuppsats. Malmö: Högskolan i Malmö/Institutionen Samhällsvetenskap / Bibliotekshögskolan. <http://hdl.handle.net/2320/8731> [Hämtad 2017-11-23]

- Ho, S. H., & Ko, Y. Y. (2008). Effects of self-service technology on customer value and customer readiness: The case of Internet banking. *Internet research*, Volume 18 No. 4, ss. 427-446.
- Invernizzi, E., Romenti, S., & Fumagalli, M. (2012). Identity, communication and change management in Ferrari. *Corporate communications: An internal journal*, Vol. 17, No. 4, ss. 483-497.
- Ho, S.J & Mallick, S.K. (2010). The impact of information technology on the banking industry. *Journal of the Operational Research Society*, Vol. 61 No. 2, ss. 211- 221.
- Jones, L., Watson, B., Hobman, E., Bordia, P., Gallois, C., & Callan, V. (2008). Employee perceptions of organizational change: impact of hierarchical level. *Leadership & organization development journal*, Vol. 29, No. 4, ss. 294-316.
- Kalyani, M., & Sahoo, M. (2011). Human Resource Strategy: A Tool of Managing Change for organizational excellence. *International Journal of business and management*. Vol. 6 No. 8, ss. 280-286.
- Karim, M., Mobarak, I., Abdul, L.M. (2014). Job Satisfaction of Employees in Banking Sector: A Case Study on Janata Bank Limited. *European Journal of Business and Management*. Vol.6, No.17.
- Kim, S., Lee, J., & Yu, K. (2004). Corporate culture and organizational performance. *Journal of managerial psychology*, Vol. 19 No. 4, ss. 340-359.
- Landy, F. J. & Conte, J. M. (2007). *Work in the 21st century*. Blackwell Publications: Oxford.
- Lines, R (2006) Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment and change goal achievement, *Journal of change management* Vol. 4 , Iss. 3, pp. 193-215.
- Lorenz, W. (2009). *Moving away from cash*. *Card Technology Today*, 21(7), 12- 14.
- Magotra, I., Shamra, J, Shamra, S-K (2015). Technology Adoption Propensity of the Banking Customers in India: An Insight. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 2 (2), 111-124.
- Malhotra, P & Singh, B. (2009). The Impact of Internet Banking on Bank Performance and Risk: The Indian Experience. *Eurasian Journal of Business and Economics*, Vol. 2, No. 4, ss. 43-62
- Martinčič, R. (2010). Change Management in Adult Educational Organizations: A Slovenian Case Study, *Managing Global Transitions*, 8, s. 79-96.
- Mele Fäldt, Maria. (2010). Förändringskompetens: *en studie av anställdas upplevelser och lärande i samband med organisationsförändring*. Lund: Lunds universitet
- Neves, P & Caetano, A (2007). Social Exchange Processes in Organizational Change: The Roles of Trust and Control. *Journal of change management*, vol. 6(4), ss. 351-364.

Nordea Bank Ap (2018). En bank.

<https://www.nordea.se/privat/kundservice/radgivning-online.html>

(Hämtad 2018-12-01)

Pikkarainen, T, Pikkarainen, K, Karjaluoto, H, Pahlila, S. (2004) "Consumer acceptance of online banking: an extension of the technology acceptance model", *Internet Research*, Vol. 14 Issue: 3, ss.224-235

Rintala, N., & Suolonen, S. (2005). The Implications of Digitalization for Job Descriptions, Competencies and the Quality of Working Life. *Nordicom Review*, 26, ss. 53-67.

Schweiger, D. M. & Weber, Y. (1989). Strategies for managing human resources during mergers and acquisitions: An empirical investigation. *Human Resource Planning*, 12, s. 69-86.

Soparnot, R. (2011). The concept of organizational change capacity. *Journal of organizational change management*, Vol. 24 No. 5, ss. 640-661.

Svensk Näringsliv (2017).

https://www.svensktnaringsliv.se/migration_catalog/Rapporter_och_opinionsmaterial/Rapporter/foretagen-o-digitaliseringenpdf_648145.html/BINARY/Foretagen%20o%20digitaliseringen.pdf
(Hämtad 2017-11-15).

Taormina, R. (2008). Interrelating leadership behaviors, organizational socialization, and organizational culture. *Leadership & Organization development journal*, Vol. 9, No. 1, ss. 85- 102.

Tavares, E. 2013. Social construction of information systems in the banking sector. *Behaviour Information Technology*, 32(10), ss. 998-1013.

Tinnilä, M. (2012). Impact of future trends on banking services. *Journal of Internet Banking*

Trost, Jan. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur AB.

Zheng Zhou, K., Tse, D., & Juan Li, J. (2006). Organizational Changes in the Emerging economies: drivers and consequences. *Journal of international business studies*, Vol. 37 No. 2, ss. 248- 263.

Bilaga 1 - Intervjufrågor (medarbetare)

1. Hur länge har du jobbat på Nordea?
2. Vad jobbar du med inom banken, vilka arbetsuppgifter har du?
3. Hur ser du på organisationsförändringen inom banken?
4. Vilken del i organisationsförändringen inom banken som har påverkat dig som medarbetare mest?
5. Hur har organisationsförändringen inom banken förändrat din roll/arbetsuppgifter?
6. Hur har organisationsförändringen inom banken förändrat organisationen?
7. Hur ser du på behovet av organisationsförändringen inom banken?
8. Varför tror du det har skett en ökad digitalisering inom organisationen och hur kom ideen fram?
9. Hur har du som medarbetare rätt att påverka förändringen inom organisationen och vad skulle du önska att påverka?
10. Vart i organisationen ligger ansvaret för digitaliseringen? Tycker du att ansvaret ligger rätt eller bör den ligga i en annan avdelning i organisationen och varför?
11. Tror du att digitaliseringen inom banken kan leda till bättre arbetsmöjligheter, på vilket sätt skulle det kunna påverka?
12. Hur har organisationsförändringen påverkat dig och medarbetarna i ert arbete?
13. Hur skulle organisationsförändring inom banken underlätta ert arbete?
14. Har organisationsförändringen påverkat arbetstillfredsställelse bland medarbetarna, hur har den påverkats negativt eller positivt?
15. Har förändringen inom organisationsförändringen varit lyckad utifrån medarbetarnas behov och i så fall vilken förändring?
16. Har du som medarbetare alltid förstått förändringen inom organisationen eller hur brukar ni få informationen om förändringen?
17. Hur kan du som medarbetare påverka förändringen inom organisationen om du anser att den har en negativ påverkan på arbetstillfredsställelse inom banken.
18. Tycker du att kommunikationen bland medarbetarna och chefen kan leda till en förändring inom organisationen.

19. Hur tror du att organisationsförändring har påverkat medarbetarnas arbetstillfredsställelse?
20. Anser du att kommunikationen om organisationsförändringen samt medarbetarnas arbetstillfredsställelse är bra eller tycker du den bör förändras och hur?
21. Tycker du att det är viktigt att det sker en organisationsförändring med inriktning inom den digitala förändringen, varför och hur har den påverkat dig som medarbetare?