



**GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN**

Digitaliseringens påverkan på ledarskapet inom banksektorn

En kvalitativ studie av hur ledarskapets har påverkats inom banksektorn av den digitaliserade värld som vi lever i

Företagsekonomiska institutionen

Management & Organisation

VT 2018

Kandidatuppsats

Författare:

Hanna Ericsson- 950910

Ida Adolfsson - 931027

Handledare: Daniel Tyskbo

Förord

Vi vill passa på att tacka alla som har gjort den här uppsatsen möjlig.

Tack till samtliga som tog sig tiden att ställa upp på en intervju. Ert bidrag har varit grunden för vår rapport och vi tackar ödmjukast för er tid.

Tack till vår handledare Daniel Tyskbo på Handelshögskolan i Göteborg för all hjälp och stöd.

Tack även till alla runt omkring som på något sätt har bidragit till resultatet.

Hanna Ericsson & Ida Adolfsson

Göteborg 2018

Sammanfattning

Den värld vi lever i idag är en globaliserad värld där teknik och sociala medier är en naturlig del av vår vardag. Digitalisering har kommit att förändra vårt sätt att leva och agera vilket betyder att organisationer måste anpassa sig efter dagens konsument. Om organisationer ska hänga med i utvecklingen krävs förståelse och acceptans för att allt går i vågor och likaså behöver ledare vara följsamma och nytänkande. Men hur påverkas egentligen ledarskapet av att vi idag blir mer digitaliserade? Den här studien syftar till att undersöka hur ledarskapet har påverkats av digitaliseringen i den förut så traditionella banksektorn. Att verka i banksektorn för med sig olika lagar och förordningar vilket innebär att det ställs större krav på den teknik som bankerna använder sig av. Det är en svår balansgång att möta högre krav från konsumenter, på att det ska gå snabbt, samtidigt som det finns ett ramverk att förhålla sig till. Ledarskapets uppgift blir därför att få alla medarbetare i samma riktning och sträva efter gemensamma mål för att organisationen ska kunna möta efterfrågan. Den här rapporten tar sin grund i teorin för att vidare kunna göra en analys av det resultat vi fått genom ett flertal intervjuer på två valda storbanker i Sverige. Det framkom att bankerna skilde sig åt främst i deras strategi kring hur digitaliseringen ska användas i organisationen och på vilket sätt teknik kan ersätta det personliga. Däremot har ledarskapet många likheter i att det är viktigt att se varje enskild medarbetare och ge frihet under ansvar. Båda bankerna anser också att kommunikation är en grundfaktor för att klara av en föränderlig värld.

Avslutningsvis visar studien på att det är svårt att säga om digitaliseringen direkt har påverkat ledarskapet inom banksektorn. Dock visar studien på att digitaliseringen påverkar vår omvärld och därmed organisationer. Digitaliseringen har gjort att banksektorn står inför nya förutsättningar som kräver anpassning men det är svårt att säga att ledarskapet har påverkats i ett direkt led av digitalisering. Det är mer en naturlig del av att banksektorn och samhället utvecklas i takt med digitaliseringen.

Nyckelord: *Ledarskap, digitalisering, medarbetare, kommunikation, förändring och strategi*

Abstract

Our world is becoming more globalized where technology and social media are a natural part of everyday life. Digitalization has changed our way of living and acting, which means that organizations must adapt to today's consumer. To keep up with the development, leaders need to be innovative, have acceptance and an understanding for the change. But how is management really affected by today's digitalization? This study aims to investigate how leadership has been influenced by digitalization in the previously traditional banking sector. Working in the banking sector involves different laws and regulations, which means that more demands are placed on the technologies used by banks. It is a difficult balance to meet higher demands from fast-moving consumers, while there is a framework to relate to.

Bank leadership's task is therefore to get all employees in the same direction and strive for common goals for the organization to meet the demand. This report is based on the theory of further analysis of the results obtained through several interviews at two selected major banks in Sweden. It emerged that the banks differed primarily in their strategy of how digitalization should be used in the organization, and how technology can replace personal interaction. On the other hand, leadership practices showed many similarities in how individual freedom is given under responsibility. Both banks also believe that communication is a fundamental factor in coping with a changing world.

In conclusion, the study shows that it is complicated to say whether digitalization directly influenced leadership in the banking sector. However, the study shows that digitalization affects our world and thus organizations. Digitalization has made the banking sector face new conditions that require adaptation, but it is difficult to say that leadership has been affected directly by digitalization. It will be more natural for the banking sector and society to evolve in line with digitalization.

Keywords: Leadership, Digitalization, Employees, Communication, Change and Strategy

Innehåll

1	Inledning	7
1.1	Bakgrund	7
1.2	Syfte.....	9
1.3	Forskningsfrågor.....	9
1.4	Relevans.....	9
1.5	Avgränsning.....	10
1.6	Definition av digitalisering	10
2	Teori.....	12
2.1	Vad är ledarskap?	12
2.2	Förändrat ledarskap	13
2.3	Organisationskultur	15
2.4	Snabbkapitalism.....	16
3	Metod	18
3.1	Kvalitativ forskning.....	18
3.2	Forskningsprocess	18
3.2.1	Insamling av data	19
3.2.2	Analys av data.....	21
3.3	Avgränsning och urval.....	22
3.4	Empirisk förankring.....	23
3.5	Metodkritik	24
4	Empiri	26
4.1	Nordea	26
4.2	Handelsbanken.....	26
4.3	Olika strategier gällande digitalisering.....	27
4.4	Ledarstil kopplat till marknadsposition	30
4.5	Att leda	33
4.6	Förändringsarbete	35
5	Analys	38
5.1	Olika strategier gällande digitalisering.....	38
5.2	Ledarstil kopplat till marknadsposition	40
5.3	Att leda	43
5.4	Förändringsarbete	45
6	Slutsats	48
6.1	Bidrag och slutsats.....	48

6.2 Framtida forskning	50
7 Referenslista.....	51
Bilaga 1	56

1 Inledning

I inledningen kommer det att ges en bakgrund till det problem som studien avser att undersöka och analysera. Det börjar i digitaliseringens påverkan på samhället och går sedan närmare in på hur digitaliseringen hänger ihop med ledarskap inom banksektorn och varför detta är relevant och intressant att titta närmre på. Till sist ges en definition till ordet "digitalisering" eftersom att det följer med genom hela uppsatsen.

1.1 Bakgrund

I vårt samhälle idag lever vi mitt i en av de större samhällsförändringarna någonsin där digitalisering har kommit att förändra hur vi lever och agerar (Jörnmark, u.å.). Digitaliseringen påverkar i stort allt i vår vardag och de sociala medier som har kommit med digitaliseringen har gjort oss ständigt uppkopplade. Det ständigt uppkopplade samhället har både positiva och negativa effekter för företag och privatpersoner. Den negativa sidan av digitaliseringen är att ständigt känna en press över att vara tillgänglig och uppkopplad vilket skapar stress och gör att människor har svårt att koppla av och leva här och nu. Vårt uppkopplade samhälle har också en tendens att skapa en illusion av det perfekta livet vilket också skapar en känsla av att alla alltid har det bättre eller lever ett roligare liv. Trots dessa negativa effekter är de positiva effekterna det som oftast nämns när digitaliseringen diskuteras.

Digitaliseringen har förändrat förutsättningarna för både organisationer och privatpersoner. Det går idag att få tillgång till mycket mer information och nya affärsmodeller skapas i digitaliseringens tecken (Chirico Willstedt & Snellman, 2016). Digitaliseringen har även ur många aspekter gjort både vardagslivet och arbetslivet smidigare och mer effektivt. Det går att handla mat via telefonen, boka tid hos frisören via en applikation samt ha med jobbmailen vart än vi går. Möjligheten till att utnyttja varandras tjänster har också skapats vilket kallas delningsekonomi. Det blir numera en tredje-part som kommer in, säljare, köpare och den plattform som matchar ihop dessa två (Chirico Willstedt & Snellman, 2016). Informationssamhället har utvecklats i takt med digitaliseringen, idag tar det inte lång tid innan nyheter sprider sig som en löpeld via folks telefoner och vi är upplysta kring vår omvärld på ett annat sätt än för 50 år sedan (Jörnmark, u.å.).

I takt med att samhället förändras utefter digitaliseringen, har som sagt även organisationer förändrats och anpassats till det nya snabbare samhället. Den här uppsatsen ämnar för att undersöka hur denna förändring har sett ut för ledarskapet inom banksektorn. Har digitaliseringen haft någon påverkan eller är digitaliseringen och dess effekt rent av glorifierat. Digitaliseringen har påverkat olika aspekter inom en organisation, till exempel att enklare jobb idag sakta men säkert försvinner och ersätts av automatiserade system och robotar, eller att digitaliseringen har gjort att människor idag har ett helt annat beteendemönster. Förändringen i beteendemönster påverkar också människors konsumtion och levnadssätt vilket i sin tur förändrar det utbud som krävs av dagens banker. Det digitaliserade samhället har också förändrat beteendemönster genom att konsumenter är bortskämda med att allt går snabbt. Det finns inget tålamod kvar hos konsumenter och således tvingas banksektorn bli snabbare och mer tillgängliga, annars klarar de inte att möta konsumenterna. Western (2013) belyser vikten av att ledare förstår sig på kontexten och ser ledarskapet som en process. Förändringen av beteendemönster hos konsumenter innebär att det ställs andra krav på ledare inom organisationer och därför är det intressant att veta om de kraven ser olika ut beroende på hur mycket banken i fråga har tagit till sig digitaliseringen.

De två banker vi ämnar att undersöka är Nordea och Handelsbanken. Våra studieobjekt skiljer sig mycket åt eftersom Nordea till stor del sköter verksamheten digitalt. Handelsbanken däremot har valt att gå åt motsatt håll och ökar sin närvaro ute i städerna och är således en decentraliserad organisation. Anledningen till att studien grundar sig på två banker med olika strategier och olika synsätt, på hur digitaliseringen bör bemötas, är för att kunna visa på om det finns några skillnader. Studien ämnar att undersöka hur de båda bankerna ser på ledarskapet och om det i sin tur spelar någon roll på vilket sätt de tar sig an digitaliseringen.

Den här rapporten kommer alltså att ha sitt fokus i digitaliseringen och dess påverkan på ledarskapet i två organisationer inom banksektorn. För att komma fram till vilken typ, samt hur stor påverkan digitaliseringen har haft kommer vi undersöka hur förändringen har sett ut från att vara analog till att vara digital, hur det skiljer sig mellan två banker med olika filosofier kring digitalisering och hur ledarskapet behöver anpassas utefter nya utmaningar. Anledningen till att det är särskilt intressant att titta närmre just på banksektorn är för att det är en sektor som inte fungerar på samma sätt som många andra i vårt samhälle (Ramaswamy, 1997). Det är av

stor vikt att det finansiella systemet och dess förtroende uppehålls eftersom att sektorn verkar för att upprätthålla ett stabilt ekonomiskt läge. Samhället anser därför att det är nödvändigt att det finns lagar som reglerar de aktörer som finns i det finansiella systemet. På grund av regler och föreskrifter är banksektorn mer övervakad än andra sektorer (Svenska Bankföreningen, 2017). Det kan vara problematiskt när det finns fler punkter att förhålla sig till eftersom att det är möjligt att inte utvecklingen går i samma tempo som i andra sektorer. Trots detta har banksektorn utvecklats från att vara en relativt traditionell sektor till att ha anammat digitaliseringen och börjat satsa på ny teknik. Vi vill därför med denna rapport bidra med nya insikter kring två olika storbankers filosofier och strategier samt hur ledarskapet har utvecklats i digitaliseringens värld.

1.2 Syfte

Undersöka och analysera hur digitaliseringen har påverkat ledarskapet inom banksektorn. Uppsatsen ämnar att jämföra två banker med olika inriktningar gällande digitaliseringen och hur deras ledarskapsstil påverkas av denna förändring samt organisationens marknadsposition.

1.3 Forskningsfrågor

- Hur har digitaliseringen påverkat ledarskapet inom banksektorn?
- Vilka likheter/skillnader finns det mellan två storbanker?

1.4 Relevans

Att titta närmre på digitaliseringen och hur den påverkar dagens organisationer är relevant eftersom samhället idag befinner sig mitt uppe i en av de större samhällsförändringarna någonsin (Jörnmark, u.å). Nästan alla idag är uppkopplade och är således en del av det digitaliserade samhället, vilket i sin tur gör att även organisationer påverkas. Det är mycket som händer och möjligheterna för företag är stora inom digitaliseringen. Inom bankvärlden är det extra relevant eftersom det handlar om att hänga med i utvecklingen men samtidigt hålla lagkrav, säkerhetskrav och etiska aspekter. Banksektorn är hårt reglerad, och de är ålagda att hålla sekretess och vara allmänt försiktiga. Speciellt varsamma måste bankerna vara med personuppgifter och känslig information vilket går i linje med den nyligen införda GDPR-lagen

(Datainspektionen, 2017). Eftersom privatpersoner och företag anlitar banken för att sköta deras högst privata angelägenheter är det av vikt att banken alltid tänker på att ha en professionell framtoning och visa på en trygghet i deras tjänster. Även om sektorn kommit en bit i utvecklingen finns det mycket kvar att utveckla och speciellt i organisationsvärlden där många viktiga beslut tas analogt. Kan detta förändras eller kommer det alltid vara så att de största besluten kommer vara analoga?

Vår uppsats kan vara relevant för de som vill få en större förståelse av hur digitaliseringen har påverkat en bransch och som är intresserade av digitaliseringen i stort. Ett arbete som detta kan även vara relevant för de som känner att man vill få en mer nyanserad bild och inte bara den romantiserade bilden av digitaliseringens storhet.

1.5 Avgränsning

Avgränsningen gjordes genom att välja banksektorn och att specifikt titta närmare på valda delar inom två organisationer. Fokus kommer ligga på ledarskap och hur det har förändrats av dagens digitaliserade samhälle. Analysen ser till processer på organisationsnivå för att förstå hur digitaliseringen leder till nya möjligheter men även se till vilka konsekvenser den kan leda till. Digitaliseringen pratas ofta om som något positivt och som en naturlig del i en ständig utveckling för att föra samhället framåt men kan det också finnas baksidor som påverkar organisationer på ett negativt sätt och gör att det komplicerar ledarskapet. Många tjänster har aldrig varit så tillgängliga som de är idag men det betyder inte att kunderna är mer nöjda för det. Det är där ledarens roll blir viktig men inte helt enkel. Det krävs att ledarskapet bidrar till en strategi där fokus fortfarande finns i att bygga relationer trots att vi inte träffas personligen i lika stor utsträckning (Hallencreutz & Parmler, 2017).

1.6 Definition av digitalisering

I svenska akademins ordbok så står ordet digital för “avser siffror; avser datateknik” (Svenska Akademien A, 2018) och ordet digitalisera för “omvandla till digital form” (Svenska Akademien B, 2018). Ordet digitalisering syftar alltså till när något går från det analoga till att ske med siffror och händer mer online. Det ger en möjlighet att kommunicera till fler, att medarbetare kan kommunicera med varandra på nya sätt och inte längre beroende av att

geografiskt befinna sig på samma plats. Det samma gäller kunder, digitaliseringen bidrar till att kunder och organisationer kan kommunicera på nya sätt och det finns nu en gemensam process där kunder och medarbetare är mer integrerade (Angmyr, 2016).

2 Teori

I teorin tas den vetenskap som anses vara relevant för vår forskningsfråga. Teorin ramar in arbetet och gör det enklare för läsaren att veta vad hen ska förhålla sig till när det sedan är dags att ta sig an empirin. Teorin ligger också till grund för att sedan kunna analysera och tolka det empiriska underlaget. I vår teori har vi valt att börja med att ge en bild av vad ledarskap är och vad det finns för grunder för att sedan gå vidare till ett bredare perspektiv med bland annat snabbkapitalism.

2.1 Vad är ledarskap?

Ledarskap är ett brett begrepp som rymmer en rad olika perspektiv på hur en ledare ska vara. Vad som är rätt eller fel är således svårt att säga eftersom det kan vara olika beroende på i vilket sammanhang som ledaren verkar i, ledarskap är även kopplat till personlighet samt erfarenhet hos varje enskild individ (Blom & Alvesson, 2015).

I stora drag handlar ledarskap om att få alla medarbetare att sträva mot uppsatta gemensamma mål. Enligt Blom och Alvesson (2014) är ledarens uppgift också att motivera och engagera de ledda genom sitt eget beteende och sätt att kommunicera. Förutom att motivera och engagera är det också viktigt att uppmärksamma att det inte bara är de gemensamma målen som formar ledarskapet, ledarskap handlar om en relation mellan två parter. Detta betyder att det behöver finnas en positiv relation mellan ledaren och de ledda eftersom de har en ömsesidig påverkan på varandra. Ledaren finns för att vara en motivationsfaktor och utan följare som accepterar ledaren och som har förtroende för ledaren kan det inte finnas någon given ledarskapsstil. Att vara ledare kan vara svårt och det är svårt att ta hänsyn till olika typer av människor och preferenser och samtidigt sträva mot uppsatta mål. Utan ett ömsesidigt förtroende blir ledarskapet inte lika betydelsefullt och risken att inte få med sig hela gruppen är större. Bara för att en person är utnämnd till att vara ledare behöver det betyda att hen verkligen är den person som blir accepterad eftersom en fungerande ledare endast kan verka om hen blir accepterad av de ledda (Blom & Alvesson, 2014).

Det är skillnad mellan att vara ledare och att vara chef enligt Eriksson (2012). Chefsrollen är en formell yrkesroll som oftast utnämns av ledningen i en organisation. Som chef finns det oftast vissa befogenheter och skyldigheter. En chef behöver inte alltid vara ledare eftersom att anställda inte automatiskt vill följa en chef. Chefens roll i en organisation är ofta att fatta beslut och se till att varje medarbetare gör sitt jobb. Ledaren däremot ska motivera, engagera och se till personliga utveckling. Trots att det finns en viss skillnad i benämningarna chef och ledare så måste det inte vara olika saker eftersom att en chef även kan ha ledaregenskaper (Eriksson, 2012). Det ord som flitigast används är just ledare eftersom det anses ha en mer mjuk och snällare framtoning till förändring. Ledare förknippas mer med vision och en vilja att utvecklas, dock finns det balansgång av att kunna kombinera att vara ledare och chef eftersom de två kompletterar varandra (Toor & Ofori, 2008). Blom och Alvesson (2015) gör en liknande skillnad mellan att styra och att leda. Ledarskapet ska syfta till förståelse och relevans kring de styrda riktlinjer som finns i en organisation.

Larsson och Lundholm (2010) tar upp problematiken med att chefer och ledare sällan har tid för att faktiskt leda. Ofta fylls dagarna med många möten och mer administrativa uppgifter. Ledaren ses som den som ska ha vision, bra värderingar och influera andra. Men hur ser det ut i praktiken? Det finns få undersökningar som har ett praktiskt fokus som studerar vad som görs i det dagliga arbetet. Larsson och Lundholm (2010) argumenterar för att det är i det operativa arbetet som ledare faktiskt kan påverka och influera, att få in visioner och värderingar i det dagliga arbetet som en del av arbetsprocessen. Att vara med i det dagliga och skapa en god stämning inom gruppen är något som Svenningsson och Blom (2012) diskuterar. Svenningsson och Blom (2012) menar att genom att ha en vänskaplig stämning som skapar en samhörighet resulterar i att anställda levererar bättre. Det finns dock en risk i att ha för vänskaplig stämning eftersom det vid tuffa situationer kan behövas någon som kan gå in med hela handen (Svenningsson & Blom, 2012).

2.2 Förändrat ledarskap

Att det går trender inom ledarskap är ingen nyhet och med den nya värld som digitaliseringen öppnar upp till är det inte konstigt att ledarskapet måste förändras med den. Western (2013) pratar om olika diskurser inom ledarskapet och hur det har förändrats under historien tills hur det ser ut idag. I dagsläget finns det ett stort behov av ett så kallat Eko-ledarskap, vilket innebär att vi som ledare och organisationer måste ta ett större ansvar för helheten. Se till fler aspekter

än just dem inom vår direkta krets och försöka bibehålla resurser och tänka etiskt ut flera perspektiv (Western 2013). Tanken är att se på organisationen som en del av ett större nätverk, dels med andra organisationer men även med samhället i stort. Att tänka på att det som vi gör får en kedjereaktion och påverkar i sin tur nästa led. Detta gör att eko-ledarskap måste tänka etiskt och använda sig av digitaliseringens möjligheter till något bra och hållbart på lång sikt (Western 2013). Ett eko-ledarskap handlar också om att engagera andra och få med sig samhället. Företag ska vara goda exempel och visa vägen mot ett hållbart samhälle (Horee, 2017).

Det finns en rad olika ledarskapsstilar och två av dessa kallas transformativt- och transaktionellt ledarskap, dessa är två motsatser inom ledarskap. Ett transformativt ledarskap handlar till stor del om att ledaren ska överföra visioner och tankar om hur organisationen ska kunna uppnå gemensamma mål. Det en ledare med transformativ stil lägger fokus på är att få medarbetarna att känna sig delaktiga och uppmuntrar till nytänkande (Bass 1990). Alla ska känna att det finns en chans att påverka och att deras röst blir hörd. De som leder på ett transformativt sätt drivs av personlig omtanke och är därmed osjälviska i sin framtoning. Andra delar som utmärker det transformativa ledarskapet är att hen agerar genom att få saker att hända samt att de är nyskapande och utmanar sina medarbetare att tänka utanför ramen (Ström 2016).

Nytänkande och banksektorn är två ord som inte allt för ofta har nämnts i samma mening men på senare år har även banksektorn gått mer och mer ifrån det traditionella. Med hela digitaliseringen krävs det att organisationer tänker utanför boxen för att vara konkurrenskraftiga. En ledare som kan motivera sin personal och leda organisationen i rätt riktning är därför en fördel för att klara av den konkurrensutsatta bankbranschen (Ström 2016).

Det transaktionella ledarskapet kännetecknas av att ledaren är auktoritär och styr med fast hand. Ledaren övervakar och vill ha kontroll samt att hen använder sig av bestraffning. Den transaktionella ledaren använder sig också av det motsatta till bestraffningar och således belöningar. Belöningar används för att uppmuntra goda beteenden och för att ledaren ska och tydliggöra vilka förväntningar hen har på sina medarbetare. Typiskt för denna ledarstil är även att motivationsfaktorer som lönestege eller bonus används för att ytterligare motivera medarbetarna till att göra sitt yttersta i arbetet. Pengar är i fokus och det är ekonomiska motivationsfaktorer som är det typiska. Sammanfattningsvis kan den transaktionella ledaren beskrivas som en person som leder genom morot och piska för att få önskade resultat (Haglund

2015). Allmänt brukar transaktionellt ledarskap passa sig i branscher med en stabil marknad där det inte krävs lika mycket innovation och nytänkande (Bass 1990).

I dagens digitaliserade värld behöver ledaren kunna möta den snabba marknaden och leda sina medarbetare i rätt riktning. Vilken typ av ledarskapsstil som lämpar sig bäst i den digitaliserade marknaden kan skilja sig och det är något som kan variera mellan olika branscher och vilka mål varje enskild organisation har. Även om det transformativa ledarskapet har fler gemensamma nämnare med banksektorn behöver inte det betyda att den ledarstilen passar sig bäst. Ledarskapsstilen är också en komplex fråga ur ett historiskt perspektiv. Det är svårt för en ledare att komma in och ändra för mycket i en organisation som redan har en tydlig organisationskultur och är van vid en viss typ av ledarskap. Vidare är det en lång process att ändra ledarstil inom en organisation (Western 2013). Avolio, Kahai och Dodge (2000) tar upp en ledarskapsstil som de kallar e-ledarskap och menar att det är viktigt att koppla samman teknik med det sociala samspelet och förstå att dessa två påverkar varandra. E-ledarskap diskursen menar även att en ledare kan påverka hur ny teknik anammas inom en grupp. Det krävs en positiv attityd som ledare men även inom gruppen och att alla litar på varandra (Avolio, Kahai & Dodge, 2000).

Att lyckas som en ledare i dagens samhälle kan tyckas svårt. Speciellt när det finns större krav på att det ska gå fort. Det finns idag algoritmer som gör att vi kan analysera och bearbeta mer data än innan och Czarniawska (2015) tar upp dilemmat med hur vi kan hantera all denna data och det överflöd som blir. Att all den information som vi får kodas och hamnar i olika kategorier. Som chef är det då viktigt att kunna samla människor och styra organisationen i rätt riktning och vara en central del av skapandet av så kallad företagskultur, även kallad organisationskultur (Czarniawska 2015).

2.3 Organisationskultur

Organisationskultur är ett begrepp som används för att symbolisera en grupps gemensamma normer och värderingar och används för att försöka skapa mer framgång (Grey 2009).

Grey (2009) säger att när en organisation har gemensamma värderingar finns det inte längre lika stort behov av chefer och en hög hierarki. Dock finns det många hinder på vägen fram tills en hel organisation delar samma värderingar och samverkar med omvärlden på liknande sätt. Grey (2009) uttrycker det som en slags hjärntvätt av personalen av en högre chef. Pfeffer (1977) är inne på om vi som människor dras till de organisationer som vi känner igen oss i eller

om det är organisationen som formar oss. Pfeffer (1977) nämner också att de är många externa faktorer som påverkar de val och beslut som tas i en organisation. Grey (2009) är också inne på att en organisationskultur är ett försök till en socialiseringsprocess. Att det finns normer och förväntningar i samhället idag som ses som självklara och att det likaså borde finnas det inom en organisationskultur. Att det blir en form av självdisciplin att göra på ett visst sätt för att alla gör så inom organisationen (Grey 2009).

Relationen mellan ledarskap och förändringar inom en organisationskultur påverkas av en rad olika faktorer. Western (2013) tar upp att ledare måste vara så mycket mer än bara en ledare, dem ska kunna förmedla organisationskulturen till de anställda och andas den så att det blir självklart. Organisationskulturen ska inte kännas som att den förmedlas ovanifrån utan inifrån. En organisationskultur handlar mer om en känsla, som ska finnas inom organisationen än vad som sker och mer om en mening istället för materialism. Vilket också argumenterar för att en ledare behöver vara en person som har kulturen inom sig och förstår den (Western 2013). I en organisationskultur är det även av vikt att det finns en tydlighet i vilka behov som finns och hur dessa ska tas om hand enligt Haglund (2015). Om behoven förtydligas minskar osäkerheten och organisationen kan effektiviseras. Ledarskapet blir en viktig del i detta eftersom att det är ledaren som har det övergripande ansvaret över organisationen och dess kultur. Genom digitaliseringen och den förändringshastighet som den medför finns det en risk att det blir ottydligt vilka behov som finns i organisationen och det medför att ledaren behöver ta sitt ansvar och hålla ihop organisationen. (Haglund 2015).

2.4 Snabbkapitalism

Att den digitaliserade världen gör att allt går snabbare och snabbare idag är inte så konstigt och det finns en rad fördelar med detta. Det pratas dock inte lika mycket om de negativa aspekterna som detta för med sig. Hur påverkar vårt snabba samhälle vårt ledarskap och hur påverkar det i sin tur organisationer? Grey (2009) belyser fenomenet snabbkapitalism och hur det förändrar bilden av nuvarande organisationer. Idag köps företag upp för att snabbt kunna säljas med högsta vinst möjligt. Företag är inte längre kopplade till en plats eller ett samhälle eftersom ägarförhållandena kan se olika ut från år till år (Grey 2009). Detta gör att det inom organisationer kan bli rörigt och det sprids en känsla av att leva i ständig risk. Vad detta gör med människor och deras personliga utveckling beskriver Sennett (1999) och han förklarar att det kan tära på vår karaktär. Om vi saknar en tillhörighet är det lätt att det i sin tur skapar

förvirring och att människor inte stannar lika länge hos sina arbetsgivare (Sennett 1999). Alla olika valmöjligheter som digitaliseringen har lett till skapar ångest för många människor. Det blir allt för många val och vi har svårt att urskilja vad som är bäst för oss (Grey 2009). En annan stress som också skapas är när äldre medarbetare inte längre känner sig som en del av organisationen, det blir ofta att all deras erfarenhet misstas för skepsis och ignoreras (Sennett 1999). Det sker förändringar som ligger utanför deras vardag och som gör det svårare för äldre att hänga med. Crevani (2015) tar upp att en ledares uppgift blir att motivera och se varje enskild medarbetare. Som ledare är det även viktigt att tänka på att det ofta är de underordnade som besitter kunskapen och inte underskatta åsikter från flera infallsvinklar. Att det är ett samspel mellan alla och att det är viktigt att låta medarbetare agera fritt och ta de beslut som de kan (Crevani 2015). Detta är även något som Blom och Alvesson (2015) styrker genom att poängtera att ge anställda frihet inom de ramar som finns för att kunna lyckas.

Med digitaliseringen går alla förändringar i vårt samhälle betydligt snabbare och affärsmarknaden blir mer globaliserad enligt Grey (2009). En globaliserad affärsmarknad är en central del i något som kallas för "snabbkapitalismens saga". Det som påstås i den sagan är att ständig organisationsomvandling och ett högre arbetstempo är en förutsättning för att lyckas (Grey 2009). För att en organisation ska klara av omvandlingar och högre arbetstempo krävs det en ledare som kan vägleda på rätt sätt. Czarniawska (2015) nämner att just vägleda organisationen i rätt riktning är en av de viktigaste punkterna för en ledare. Ytterligare aspekter som är viktiga när utvecklingen går snabbt och organisationer inte räds förändringar är att se varje individ och dess behov. De Paoli, Røyseng och Wennes (2017) pratar om vikten av kunna fokusera, det finns så mycket mer distraktionsmoment såsom e-mail, sociala medier eller meddelanden på telefonen. Vi gör fler saker samtidigt och det gör att vi tappar fokus på andra områden. De pratar även om vikten av att en ledare använder sina sinnen, såsom synen och hörseln. Att faktiskt aktivt lyssna och att det går lika bra att använda Skype som ett fysiskt möte för att uppfatta gester (De Paoli, Røyseng, & Wennes, 2017).

3 Metod

Vid genomförandet av en vetenskaplig undersökning behövs metoden för att koppla samman forskningsfrågan med valda teoretiska utgångspunkter samt det empiriska material som används. Metoden förklarar vilket tillvägagångssätt som använts och här läggs stor vikt vid att motivera de val som gjorts i den vetenskapliga undersökningen. Vår metod är indelad i flera olika underrubriker för att göra det enkelt att för läsaren att följa och förstå hur vi har tänkt.

3.1 Kvalitativ forskning

I denna uppsats har två olika företag som verkar i den svenska banksektorn studerats. De två företag som vi valt är Nordea och Handelsbanken. Studien baseras på en kvalitativ undersökning vilket innebär att studien utgår från ett tolkande perspektiv (Patel & Davidsson 2011). Rapporten tar även vissa utgångspunkter från teorin, på ett så kallat abduktivt arbetssätt för att kunna tolka resultatet (Bryman & Bell, 2011). Detta innebär analyser av intervjuer och ha ett tolkande perspektiv som utgångspunkt och fokus läggs då på så kallad mjuk data. (Patel & Davidsson 2011). För att få relevant information anpassad till vår forskningsfråga har fokus lagts på kvalitativa intervjuer som kan tolkas och analyseras. Kvalitativa studier kan innebära att resultatet blir mer subjektivt då forskare, i större utsträckning än vid kvantitativa forskningsmetoder, tolkar och analyserar data. Dock så bedöms i detta fall en kvalitativ studie lämpa sig bättre med tanke på rapportens tidsram och frågeställningens natur. Det fenomen eller problem, som i vårt fall, handlar om att tolka och förstå, så är verbala analysmetoder det mest passande att använda (Patel & Davidson 2011).

3.2 Forskningsprocess

Med grund i vårt syfte och forskningsfrågor grundas denna uppsats ifrån både primär- och sekundärdata. För att kunna samla in primärdata kontaktades både Nordea och Handelsbanken i tidigt skede för att stämna av ett intresse. Eftersom detta fanns så började vår sökning av tidigare forskning och annan teori för att sätta oss in i ämnet.

För att kunna analysera vår primärdata har sekundärdata hämtas för att få en teorigrund. Sekundärdata har hämtas genom ett flertal böcker, vetenskapliga artiklar samt annan

information om digitaliseringen och ledarskap online. Sökningar har gjorts via pålitliga databaser för att hitta lämplig information, en databas som har använts har till exempel varit Google Scholar. Sökord som har använts är till exempel “*Leadership*”, “*Digitalization*” och “*Technology*”.

3.2.1 Insamling av data

För att samla in primärdata till vår uppsats gjordes intervjuer med relevanta personer inom banksektorn. Vi har genomfört 9 intervjuer med olika anställda på våra två valda banker, Nordea och Handelsbanken. Vi har även genomfört 1 intervju på Collector bank som förklaras nedan.

Namn	Bank	Position	Typ av intervju och tidpunkt
1. Anonym	Collector	Chef/ Ledarroll	Fysisk, 2018-04-23
2. Gunnar Berger	Nordea	Head of Open Banking	Telefon, 2018-04-19
3. Andreas C Andersson	Nordea	Head of Business Banking Direct	Fysisk, 2018-04-23
4. Lena-Sofia Leek	Nordea	Branch manager	Fysisk, 2018-04-25
5. Peter Almare	Nordea	Head of sales and management office	Fysisk, 2018-05-03
6. Paula Graniffo	Nordea	Head of Branch Online	Fysisk, 2018-05-03
7. Camilla Heribetsson	Handelsbanken	Kontorschef Lindholmen	Fysisk, 2018-05-03

8.Kristian Gårdenfelt	Handelsbanken	Kontorscheff Falkenberg	Fysisk, 2018-05-07
9.Alexander Turesson	Handelsbanken	Stf Kontorscheff Varberg	Fysisk, 2018-04-20
10. Anonym	Handelsbanken	Ledarroll	Telefon, 2018-05-21

Tabell 1: Lista över respondenter

Uptill intervjuer valdes även att skugga en person på Nordea under en halvdag för kunna studera faktiska handlingar i det dagliga arbetet. Skuggningen gjordes efter överenskommelse efter hållen intervju. Det kändes som ett naturligt steg att intervjua först för att sedan fråga om en skuggning. Detta för att kunna jämföra med de svar som gavs till vad som faktiskt gjordes under en arbetsdag. Vi fick tyvärr inte tillgång att skugga en av respondenterna på Handelsbanken.

Vi valde att fokusera oss på två valda banker för att avgränsa oss i en annars bred bransch. Val av företag gjordes med grund i att ha en bank som har kommit långt inom digitaliseringen, där Nordea har jobbat aktivt de senaste åren för att kunna profilera sig som en digitaliserad bank (Nordea, 2018). Valet av den andra banken gjordes med grund i att ha en bank som vill vara mer analog och finnas där kunderna finns. Detta är något Handelsbanken jobbat aktivt med under de senaste åren (Ericsson, 2017). Kombinationen av intervjuer parallellt med skuggning har gjorts på grund av att kunna jämföra vad som sägs och vad som faktiskt görs i praktiken (McDonald & Simpson, 2014). För att även få en kompletterande bild av just digitaliseringen och dess möjligheter inom banksektorn så har en intervju gjorts på den digitala nischbanken Collector (Collector, 2018). Detta för att se hur en ung organisation som alltid haft fokus på att ligga i framkant när det gäller digitaliseringen jobbar med ledarskap och om det finns något för storbankerna att ta lärdom av.

De intervjuer som har gjorts har varit av semistrukturert typ vilket innebär att de har varit utformade på ett sätt som låter intervjupersonen svara fritt och öppet (Bryman & Bell, 2011).

För att intervjuerna skulle vara av semistrukturell typ har vi haft en tydlig plan och struktur för våra frågor men betoning på att de har varit öppna och inte ja eller nej frågor. Detta har gett en större möjlighet till att ställa naturliga följdfrågor som går in på mer *hur* och *varför* för att kunna få en bättre förståelse. Inför intervjuerna gjordes en intervjuguide med olika teman som ville behandlas, de olika teman formades utefter den teori som uppsatsen grundas på. Teman användes för att bättre kunna hålla sig till en semistrukturerad form av intervjuerna. Att hålla sig till teman under intervjuerna gör det lättare att kunna anpassa följdfrågorna till varje respondent vilket ger en bättre intervju (Bryman & Bell, 2011). De teman som har behandlats under intervjuerna är till exempel bakgrund, positiva samt negativa effekter på ledarskapet i och med digitaliseringen och det förändrade ledarskapet. En typ-fråga kan ha varit: *“Vad anser du som ledare är det viktigaste att tänka på allt eftersom branschen förändras?”*.

För att skapa en god stämning innan intervjun började de flesta intervjuer med lite kallprat och vi presenterade vår uppsats och vårt syfte med intervjun. Varje respondent fick även frågan om det var okej att spela in intervjun för att vi senare skulle kunna lyssna igenom och analysera svaren lättare. Intervjuerna spelades in med en mobiltelefon. Åtta av tio intervjuer gjordes genom att fysiskt befinna sig på plats för att kunna analysera gester och ansiktsuttryck. Två intervjuer gjordes via telefon. Ena på grund av att respondenten utgår från Stockholm och av flera anledningar fanns inte utrymme att åka dit. Den andra med anledning av att få ihop tiden mellan vårt schema och respondentens. Resterande intervjuer gjorde som sagt på plats på respektive respondents arbetsplats, från Falkenberg till Göteborg. Alla intervjuer bokades in via mejl och skedde kontinuerligt under fyra veckors tid. Enligt Patel och Davidsson (2011) så är intervjuer av semistrukturell typ kvalitativa och syftar till att identifiera beskaffenheten hos något och det går därför inte att avgöra vad som är det rätta svaret på en viss fråga utan det är något som kan tolkas på olika sätt. I denna mening är en kvalitativ intervju riktad mot ett induktivt eller abduktivt arbetssätt (Patel & Davidsson 2011).

3.2.2 Analys av data

För att analysera det empiriska material som samlades in genom intervjuer lades stort fokus vid att diskutera materialet för att säkerställa att materialet skulle passa vår valda frågeställning, syfte och teoretiska perspektiv. Då flera teorier låg som grund inför de teman som utgjorde intervjuguiden lästes dessa parallellt för att få en djupare förståelse mellan resultat och teori. Det är av vikt att diskutera för att göra en välgrundad analys och komma fram till relevanta

slutsatser (Lind 2015). Vi använde oss även av tematisering för att identifiera fokusområden för att ta till vidare analys.

Analys och diskussion gjordes efter att gemensamt lyssnat igenom alla inspelade intervjuer och hittat likheter och skillnader. Vi försökte även hitta vissa teman som båda bankerna rörde sig kring, många av respondenterna pratade om bankens marknadsposition. Efter diskussion framkom även att bankerna har liknande tankar kring digitaliseringen, att man måste hänga med, utveckla säkra tekniska lösningar och så vidare, men hanterar det på olika sätt. Det framkom även att de båda bankerna har liknande filosofi kring ledarskap i en föränderlig värld. Diskussion och analys gjordes för att få en djupare förståelse till vad intervjupersonerna i fråga ville förmedla och få fram. Det är extra viktigt vid en kvalitativ studie eftersom varje respondent har sin egen uppfattning och förståelse av vår sociala värld (Bryman & Bell, 2011). Under skuggningen gjordes löpande anteckningar med vilka handlingar som utfördes, ungefärt tidsspänn och vår egen tolkning av detta. Detta diskuterades efter dagen för att sedan göra en djupare analys. Under skuggningen gavs även tillfälle att fråga medarbetarna på avdelningen några små frågor för att se om deras svar matchade med de svar vi fått från deras chef.

Studieprocessen ses som abduktiv, vilket innebär att processen anpassar sig efter de resultat som samlats in från de intervjuer som har gjorts (Patel och Davidsson 2011). Rapportens intervjuer utgår från en semistrukturert struktur vilket gjorde det svårt att på förhand veta vilka svar som skulle erhållas. En kvalitativ intervju strävar inte efter att finna rätt eller fel, utan att analysera, tolka och hitta mönster i den data som erhålls. Detta går i linje med ett abduktivt eller induktivt tillvägagångssätt (Patel & Davidsson 2011). Att använda sig av en abduktiv metod passade vårt syfte för uppsatsen. Utgångspunkten för vår uppsats har tagits i vissa teoretiska perspektiv som vi anser är adekvata gentemot vårt syfte och frågeställning.

3.3 Avgränsning och urval

Utefter den tidsram och omfattning som studien är begränsad till anses två företag som det mest optimala. Urvalet gjordes som tidigare nämnts med tanke på att ha en bank som är mer digitaliserad och en som är mer traditionell. Tanken med att utgå från två storbanker och se hur dessa jobbar med ledarskapet och digitaliseringen var för att kunna jämföra svaren mellan dessa två och analysera likheter och olikheter. Detta ger rapporten en bredare syn och ger läsaren en inblick i hur olika det kan se ut för företag och deras strategi kring ledarskap och

digitaliseringen. Detta går i linje med den kvalitativ metod som rapporten utgår ifrån, mer ingående analys av några färre intervjuer (Lind, 2015).

Eftersom att det är ett begränsat antal som har intervjuats ville vi att vårt val av anställda skulle göras med utgångspunkt i att de ska vara så relevant och rikt på empiriskt material som möjligt i förhållande till vårt syfte och forskningsfrågor (Lind 2015). Det var svårt att fritt kunna välja vilka som hade tid och möjlighet för en intervju. Därav började vi med att skicka ut ett flertal mejl till både Nordea och Handelsbanken och valde att börja intervju de personer som hade tid. Vi använde oss också utav en så kallad snöbollseffekt vilket betyder att de anställda själva tipsade oss om vidare intervjupersoner. De tipsade om personer som de ansåg kunde bidra till vår rapport utefter de frågor som ställts under intervjun. Med grund i detta kan vi inte säkerställa att våra respondenter är representativa för ledare i stort, eller för Nordea och Handelsbanken i stort. Det är därför även svårt att generalisera resultatet från intervjuerna (Bryman & Bell, 2011).

3.4 Empirisk förankring

Att forskningsarbetet har genomförts på ett systematiskt sätt har stor betydelse för tilltron till hur undersökningens resultat har blivit. Därför är det väsentligt att genomförandet presenteras på ett transparent sätt för att kunna visa en pålitlighet. Detta gäller även för att studien ska kunna visa autencitet och träffsäkerhet (Lind 2015).

Det finns ett flertal teorier om hur kvalitativ forskning ska bedömas för att hålla en god soliditet, Lincoln och Guba (1985) tar upp fyra kriterier: trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet och verifierbarhet.

Studiens trovärdighet är svår att bedöma, eftersom den här rapporten grundar sig på det resultatet som kommit fram genom de intervjuer som gjorts. Men eftersom de personer som intervjuats arbetar på de två valda företagen och således har god inblick i arbetet kan deras information anses vara trovärdig och fakta korrekt. Det studien kan visa på är således hur det ser ut i organisationerna idag och hur de förhåller sig till digitaliseringen kopplat till ledarskapet. Studien anses också vara intressant för de som tycker att det är av vikt att veta hur en bank arbetar och vad som är fokus.

Risken finns att resultatet till viss del kan bli missvisande då alla respondenter leder människor och om vi hade intervjuat de anställda, det vill säga det ledda, hade detta möjligtvis gett en annan bild. Trots detta så fann vi en motivation att lägga större fokus på det ledda för att få mer djupgående intervjuer, som kvalitativ forskning syftar till (Lind, 2015). Överförbarheten av denna rapport anses vara relativt svag eftersom studien fokuserar på två specifika företag i en annars stor bransch. Det hade behövts en större studie med fler intervjuer för att kunna förstärka överförbarheten och kunna dra mer generella slutsatser. Pålitligheten av studien bedöms god genom att hålla en öppen och transparent studieprocess. Varje steg har blivit förklarat på ett noggrant och tydligt sätt. Vid en kvalitativ studie med tolkande inslag av intervjumaterial är detta extra viktigt för att kunna visa på en god pålitlighet (Bryman & Bell, 2011). När det gäller rapportens verifierbarhet kan det finnas viss problematik eftersom det är lätt att stirra sig blind på ett visst resultat och omedvetet styra respondenten mot detta. För att motverka detta har en öppen diskussion mellan rapportförfattarna förts regelbundet för att behålla ett neutralt synsätt. När studien började skrivas hade inte heller rapportförfattarna någon direkt inblick i någon utav de valda bankerna och hade således ingen förutfattad mening.

3.5 Metodkritik

För att vår uppsats ska vara trovärdig är det av vikt att vi är medvetna om de eventuella brister som kan finnas med vår metod. Det kan finnas viss problematik med uppsatsens trovärdighet då det fanns en begränsad tidsram och därefter måste begränsa antalet intervjuer. Detta kan ha medfört att vi inte fått tillräckligt med information som gör att vi kan skapa en rättvisande bild av hur det ser ut på de två valda företagen. Eftersom att vi inte heller visste innan hur fördelningen mellan intervjupersonerna skulle se ut, då vi till viss del använde oss av snöbollseffekten, går det inte att säkerställa att det har blivit en rättvis fördelning gällande kön, etnicitet och bakgrund. Att det gavs tillgång till att skugga endast en bank medför också vissa konsekvenser då vi inte kunde jämföra faktiska handlingar på samma sätt. På grund av detta läggs inte lika stort fokus vid skuggningen som var planerat vid start.

Det kan finnas vissa etiska problem med uppsatsen, för att motverka sådana problem har vi varit öppna och tydliga med varför vi håller intervjuerna och vad materialet kommer att användas till och för vilka det kommer vara tillgängligt. Hur vi har bearbetat den data vi fått in

är också av vikt för att inte det ska bli några etiska problem och vi har varit noga med att hålla eventuella löften.

En annan kritik mot studien är att fördelningen mellan de två banker är ojämn. Detta grundar sig i att det var svårt att få tag på människor som hade tid med en intervju. Alla respondenter har någon form av ledarroll men på väldigt olika nivåer vilket också kan ses som problematiskt. Det gör att det blir svårt att jämföra på ett djupare plan och många olikheter kan komma av mer naturliga anledningar mer än bara att bankerna har olika strategier kring ledarskap och digitalisering. Sen har alla svaren tolkats och sammanställts av oss. Det är möjligt att två rapportförfattare med en annan bakgrund hade tolkat dessa resultat annorlunda.

4 Empiri

I empirikapitlet kommer en redogörelse för materialet från intervjuerna framföras. Inledningsvis kommer en presentation av de två valda företagen för uppsatsen. Vidare delas empirikapitlet upp i olika teman där citat blandas med fakta baserat på det som tagits upp i teorikapitlet och således kommer ledarskapet inom banksektorn att diskuteras utefter olika teman.

4.1 Nordea

Nordea är en av Europas största banker idag. De har historia från över 200 år tillbaka men har varit verksamma under namnet Nordea sedan 2001 när fyra nordiska banker gick samman och bildade Nordea. Idag har banken över 11 miljoner kunder och är en så kallad fullservicebank. Nordea erbjuder tjänster inom personal banking, commercial och business banking, wholesale banking och wealth management. Det betyder att de har kompletta lösningar oavsett om du är privat-, företagskund eller vill placera pengar. Nordea finns i 17 länder men hemmamarknaden är länderna i Norden. Efter beslut under 2018 kommer Nordeas huvudkontor flyttas från Sverige till Finland. Sedan ett antal år tillbaka har Nordea dragit ner på antal kontor och idag har banken cirka 130 stycken i Sverige (Nordea A, 2018).

Nordea har de senare åren jobbat aktivt med att hänga med i digitaliseringens utveckling och har sedan 2017 öppnat en avdelning som kallas open banking som ska öppna upp för fler samarbeten inom den digitaliserade världen. Nordea har även sedan 2016 uppdaterat deras tänk kring hållbarhet och utvecklat nio hållbarhetsmål som hela företaget och koncernen ska följa och sträva efter. Nordea är en bank med ett stort samhällsengagemang för att sprida kunskap om ekonomi och stärka entreprenörskap, detta för att stärka den ekonomiska tillväxten (Nordea B, 2018).

4.2 Handelsbanken

Handelsbanken är en av de fyra så kallade storbankerna i Sverige. Handelsbanken är verksam i fler delar av Europa med kontor i Norge, Finland, Danmark, Storbritannien och Nederländerna

men har verksamhet i över 20 länder. Banken grundades 1871 och börsnoterade 1873 vilket innebär att de är Sveriges äldsta börsnoterade företag. Handelsbanken har sitt huvudkontor i Stockholm och 400 lokala kontor runt om i Sverige. Att de har många kontor ute i städerna ligger i linje med att de verkar för att vara en decentraliserad bank som ska hålla kvar vid lokala kontor och personliga möten, vilket enligt dom själva gör att de kan vara mer effektiva (Handelsbanken A, 2018). Denna typ av tankesätt skiljer sig från till exempel Nordea där banken istället väljer att centralisera och sköta mycket från huvudkontoret via olika digitala lösningar.

Grundidén för Handelsbankens affärsverksamhet är att organisation och arbetssätt ska anpassas efter det lokala kontorets ansvar för enskilda kunder och inte vara centralstyrt. Handelsbanken arbetar också för att ha en stark organisation där samspelet mellan olika lokala kontor och regionkontor ska främjas. För att konkurrera med andra banker trycker Handelsbanken på att de är den banken som har bäst kundnöjdhet i Sverige sedan mätningarna började 1989. På banken prioriteras att ha låga kostnader samt att lönsamhet väljs framför volym.

Förutom att Handelsbanken är framgångsrika i att göra sina kunder nöjda arbetar de mycket med att ha ett hållbarhetstänk. Hållbarhet inom Handelsbanken innebär att agera ansvarsfullt och långsiktigt inom olika områden där banken kan påverka, både indirekt och direkt. Tanken med att agera ansvarsfullt är att bygga långsiktiga relationer med allt från kunder till medarbetare. (Handelsbanken A, 2018)

4.3 Olika strategier gällande digitalisering

Under de intervjuer som gjorts har det kommit fram att både Nordea och Handelsbanken jobbar aktivt med digitaliseringen och med att förändra organisationen från hur den traditionellt har sett ut. Det har dock varit tydligt att de båda bankerna har olika strategier för att göra detta.

För Nordea har mycket fokus legat på att kunna erbjuda många digitala lösningar och ligga i framkant av den digitala utvecklingen. Efter en telefonintervju med Gunnar Berger, chef för Nordeas avdelning Open Banking, uttryckte han att den största förändring Nordea ser efter PSD2 är att kundrelationer förändras. Payment Service Directive 2, eller som det i vardagligt tal kallas PSD2 är ett EU direktiv om en betaltjänst som nationellt trädde i kraft under början av 2018 (Finansinspektionen, 2018). PSD har funnits sedan 2009 men har nu med det nya direktiven skärpts för att skydda konsumenten i större utsträckning, förbättra säkerheten vid

betalningar och bidra med större nytta för kunden än tidigare. Det är därför det uppdaterade och mer reglerade PSD-direktivet kallas PSD2 (Handelsbanken B, 2018). För Sveriges banker innebär detta att fler aktörer kan få tillgång till deras kunders information. Banken har längre inte ensamrätt till kundens kontoinformation och betaltjänster. Detta öppnar upp marknaden och innebär att bankerna inte längre endast har andra banker som konkurrenter, utan alla företag som erbjuder någon typ av betaltjänst (Hellström, 2018). Inom banksektorn idag finns det konkurrens även från digitala banker om att erbjuda det bästa och smidigaste för kunden. Bankerna har inte längre monopol för betalningslösningar gällande deras kunder.

“Banker har historiskt sett haft monopol på sina kundrelationer och det har inte funnits något sätt för en tredje part att komma in. Det har också tyvärr lett till att banker har blivit bekväma. De har inte ansträngt sig så mycket som möjligt för att skapa de senaste sortens digitala lösningar för det har inte behövt det... nu blir det konkurrens om hur man levererar sin digitala tjänst och det är bra för det sätter fart på bankerna” -Nordea

Berger säger att det är viktigt för honom som ledare att omge sig med personer som är “doers”. Det går inte alltid att ge klara direktiv om vad som ska göras utan personalen i fråga måste själva aktivt se vad som behöver göras och utvecklas, så länge det finns ett klart övergripande mål om vart banken vill nå. Det är det viktigaste jobbet för ledaren enligt Berger, att sätta ett klart övergripande mål som personalen jobbar efter. Som ledare måste du lita på din personal att dem är bäst på deras område och strävar efter att nå de uppsatta målen. Nordeas arbetssätt har varit att jobba agilt vilket är ett team med anställda från flera olika avdelningar. Detta är även något som Nordeas Sverigechef för Business Banking Andreas Andersson uttryckte under intervjun som ett framgångsrecept. Att gå ifrån det traditionella där varje rådgivare hade sin kundbas till att gå mot hela teamets kundbas.

“Från min till vår kundbas” -Nordea

Inom Nordea används ett agilt arbetssätt där flera avdelningar och parter är involverade för att ge kunden den bästa hjälpen. Detta gör att Nordea erbjuder kunden den expertis som behövs inom varje område. Ledarens uppgift blir då att sätta den yttre ramen och vilket mål som teamet ska jobba mot.

Handelsbankens fokus är att kombinera det personliga mötet med att tillhandahålla smidiga digitala lösningar som gör det enkelt för kunderna. Organisationen är med på att allt eftersom utvecklingen går framåt är det viktigt att utveckla sina processer. Det är viktigt att hänga med när det finns nya hjälpmedel som kan vara värdefulla för kunderna. På Handelsbanken finns det ett fokus på att varje kontor ska vara sin egna beslutsfattande enhet. Detta innebär att ledarskapet till stor del handlar om att fatta beslut men också att motivera medarbetarna och se till varje enskild persons behov. Trots att det finns en ledare på varje kontor anser Handelsbanken att varje anställd ska ha relativt mycket frihet och mentaliteten är att man litar på varje anställds förmåga.

”Vi har en annan filosofi kring det här med att vara lokala. Vi tror att besluten fattas bra nära kund men vi förstår ju att kunder vill göra mer och mer digitalt, att kunderna träffas mer sällan men när dom har stora sakerna i livet händer som att köpa bostad, då vill man veta vart man kan vända sig” -Handelsbanken.

Att vara lokala beslutsfattande enheter är Handelsbankens strategi och det dem anser är det vinnande för att få nöjda kunder. Handelsbanken har inga långa beslutsled där de behöver kontrollera med huvudkontoret utan besluten fattas på plats. Även varje medarbetare har stora mandat till att fatta egna beslut vilket gör att kunden oftast kan få svar omgående. Att ha snabba beslutsvägar som Handelsbanken har är en viktig del av deras verksamhet och är i linje med att finnas nära till hands. Även om Handelsbanken utgår ifrån att det alltid kommer finnas ett behov av personliga möten, förstår dom att digitala lösningar blir allt viktigare. Det vardagliga ska kunna skötas från mobilen och datorn men precis som Turesson, kontorschef på Handelsbanken i Varberg, säger är det viktigt att det personliga mötet finns kvar som ett alternativ för de större besluten och tillfällena i livet.

“Mycket av den teknik vi har idag bygger på att folk är godtrogna och litar på utgivaren och vilket är en risk då man inte vet hur säkerheten bakom ser ut och det är därför vi satsar på att bygga upp bra och heltäckande lösningar för kunderna. Vi står för trygghet och stabilitet och i framtiden kommer vi att arbeta mer med att tillhandahålla mer smarta och säkra lösningar”

-Handelsbanken

Under några av intervjuerna med Handelsbanken diskuterades det en del kring hur säkerheten ser ut på mycket av de nya betaltjänster som finns idag. På grund av de nya direktiven som

kommer med PSD2 tvingas banker att släppa information om sina kunder till alla typer av betaltjänster. Precis som vi nämnt tidigare i detta avsnitt gör det att konkurrensen för en bank inte längre omfattar bara just de traditionella bankerna. Några av de intervjuade på Handelsbanken ställer sig frågande till hur väl säkerheten fungerar i sådana betallösningar och vill därför se till att kunna erbjuda samma typer av tjänster på, enligt dem, ett säkrare sätt. PSD2 anses även problematiskt ur vissa andra synpunkter då banken riskerar att bli en mellanhand och gör grovjobbet för betallösningar som i sin tur tjänar pengar på kunderna. Handelsbanken anser därför att deras bank har ett ansvar att hänga med i utvecklingen och finnas där som ett förstahandsval för kunden i alla lägen. Ledarens uppgift blir att ta fram rätt redskap för medarbetarna att arbeta med och föra fram till kunder vad skillnaden är mellan en traditionell bank och en digital bank när det handlar om säkerhet och vilka skydd som finns för kunden.

4.4 Ledarstil kopplat till marknadsposition

Handelsbanken har bland de nöjdaste kunderna i Sverige samtidigt som Nordea har bland de kunder som är minst nöjda (Svenskt Kvalitetsindex, 2017).

Flera av respondenterna från Nordea menar på att det är ett stort och viktigt arbete som banken har framför sig med att förändra medias bild av deras varumärke och stärka deras marknadsposition. Nordeas egna interna mätningar visar på mycket bättre siffror, men eftersom Nordea har så mycket kunder är det många människor som har en typ av relation till deras bank. Det viktigaste framöver är att Nordea måste jobba med öppenhet, bra kommunikation och en stor transparens. Samma element är några av de viktigaste i en god ledarstil för många inom Nordea. Att öka kommunikationen mellan alla inom organisationen och som ledare alltid finnas där som stöd. För Nordea är det extra viktigt att förmedla till medarbetarna att det alltid finns stöd att få när organisationen blir mer och mer geografiskt utspridd, känna att hjälp aldrig är mer än ett samtal eller meddelande bort. Inom Nordea jobbar många av respondenterna även med att låta medarbetarna känna sig delaktiga och få dem att känna att alla kan vara med och påverka. För att uppmuntra detta så jobbar Nordea med något som kallas “ Nordea Free” där alla medarbetare kan skicka in förslag om förbättringar, allt från kundmötet till befintliga processer.

Under intervjun med Peter Almare, Head of Sales and Management office, och Paula Graniffo, Head of Branch online, som gjordes på Nordeas kontor i Göteborg pratades det mycket om att Nordea måste jobba på att förändra den bild media har av banken och att det är ett av deras

största övergripande mål just nu. Som ledare handlar det mycket om att sätta korta och mer realistiska mål som går att följa upp. Detta för att sträva mot det större målet på lång sikt.

Ett stort jobb som Nordea gör just nu för att förändra medias bild är att kunna nå ut till fler och erbjuda fler kunder hjälp. Eftersom deras egna interna mätningar visar att de kunder som faktiskt fått hjälp är nöjda så ligger just nu ett stort arbete i att få deras kunder att inse på vilket sätt de kan få hjälp. Som ledare gäller det då att få medarbetare att känna sig stolta över Nordea och inte påverkas av den bild som media ger.

”Vi måste bygga varumärke. Det är två olika delar, en är strategisk kommunikation, vara tydlig med att föra fram vårt budskap som företag. Varför vi tar de beslut som vi tar. Vara transparent och öppen, vi har inget att dölja. Den andra delen är att vi måste än mer jobba på att träffa våra kunder. Vara relevanta och visa vad vi står för i kundmötet också. Och det är en utmaning både med de kunder som vi träffar fysiskt och de kundmöten som bara har en digital relation med oss och hur vi ska nå ut med det” -Nordea

Fokus framöver för Nordea är således att få ut deras budskap till fler och i varje kundmöte, oavsett om det sker digitalt eller fysiskt. En annan sak som Nordea jobbar aktivt med för att hålla ett starkt varumärke och stärka deras marknadsposition är att kunna tillhandahålla bra lösningar för kunden med högtutvecklad teknik och hög säkerhet. Det gäller att både ha bra teknik och att den ständigt utvecklas samt att hålla en hög säkerhet.

Grunden till varumärket Handelsbanken startades redan år 1871. Idag är organisationen starkt decentraliserad och står för en något mer traditionell framtoning än till exempel Nordea. Eftersom att organisationen är decentraliserad är varje kontor en beslutsfattande enhet där det finns en kontorschef per kontor. När en organisation är decentraliserad ställer det högre krav på de ledarna som sitter lokalt. Deras jobb blir att föra fram budskapet om vad Handelsbanken i stort står för, samt hålla ihop den grupp som de leder.

“Vårt signum är att vi har fokus på våra kunder, utan våra kunder har vi ingen affär och inget jobb. Kan vi ha nöjda kunder som stannar kvar i Handelsbanken så har vi lyckats. Vi ska även hålla i kostnaderna och jämfört med de andra storbankerna ska vi ha lite bättre utfall” -Handelsbanken

Under flera intervjuer med Handelsbanken framgick att de satsas mycket på att hålla kvar den decentraliserade organisationen eftersom att det är den vägen som Handelsbanken tror är den rätta. Som det ser ut idag är Handelsbanken ensamma med att ha såpass många kontor som runt 400 stycken. Vad det betyder är att de på många orter är den enda banken som finns kvar. Genom att vara ensamma på en marknad har de också stora möjligheter att locka kunder eftersom det inte finns någon konkurrens på plats. Handelsbanken tror på att genom att finnas lokalt kan de förmedla till kunderna att de värnar om det lokala samhället och vill verka för att bevara. Handelsbanken lyckas inte endast bra med att ha nöjda kunder, många medarbetare inom banken har jobbat inom organisationen under många år och ett flertal började redan under studietiden.

”Den största delen inom bank, enligt mig då, är att skapa ett värde för kunden. Ett värde för kunden skulle jag vilja säga är rådgivning. Att sitta ner och prata om framtiden och hur privatekonomin ska läggas upp för att ta sig dit man vill” -Handelsbanken

Handelsbankens filosofi går på många sätt emot det nutida samhället i och med att de väljer att göra tvärtemot vissa andra storbanker. Det som framgick i intervjuerna med kontorschefer är att de är stolta över hur Handelsbankens organisation ser ut och att de tror att det är till deras fördel att tänka annorlunda. Det som kan bli ett problem när organisationen är decentraliserad är att det finns större omkostnader och vidare kan det vara svårt att erbjuda de billigaste räntor. Handelsbankens konkurrenskraft ligger därmed inte i att erbjuda lägst räntor utan erbjuda ett mervärde för kunden. Mervärdet vill de skapa genom att vara följsam gentemot kunden och erbjuda den typ av möten som varje enskild kund vill ha. Kontorscheferna på Handelsbanken jobbar med att se till att kunderna har möjlighet att få den hjälp de behöver genom att arbeta med den teknik som finns att tillgå samt att ha medarbetare som är uppdaterade.

“Det är viktigt att se dom som man ska leda, att man dels vet vilka styrkor och svagheter som finns men också att man som ledare finns tillhanda och kan pusha sina medarbetare till att våga och utvecklas” -Handelsbanken

Under merparten av intervjuerna med Handelsbanken tyckte dem att det är viktigt att ledare ser sina medarbetare och att man ska finnas tillhands och lära känna personalen. På Handelsbanken arbetar ledarna nära sina medarbetare och således har de en relativt platt organisation där ledarna också arbetar mycket operativt i verksamheten. Genom ett sådant arbetssätt tror de att

medarbetarna känner att det blir en gemytligare stämning där alla får ta plats och känner att de kan uttrycka sina åsikter. Många av respondenterna från Handelsbanken beskriver ett mjukt ledarskap, där ledaren använder sig av mjuka värden och ser till att alla får ta plats och uttrycka sina åsikter.

4.5 Att leda

Digitaliseringen och utvecklingen av nya tekniker har gjort det möjligt för organisationer att leda på distans. Det innebär att organisationer inte längre är tvungna att geografiskt befinna sig på samma plats utan kan nu vara utspridda mer över landet. Detta är något som Nordea har jobbat mer och mer med de senaste åren. Digitaliseringen har möjliggjort för Nordea att kunna leda på ett helt nytt sätt. Chefer och anställda behöver inte längre utgå ifrån samma kontor, det ger en möjlighet för Nordea att effektivisera och reducera kostnader för att lägga dessa resurser på att nå ut till kund. Inom Nordea tros detta vara framtiden, att kunna leda även om chefen inte fysiskt är på plats. Alla har ett eget ansvar och de anställda kan alltid känna att de finns en möjlighet till råd och stöttning.

“Skype ersätter den där möjligheten att kunna gå fram till sin chef som är fysiskt närvarande” -Nordea

Att leda på distans har självklart sina utmaningar. Det finns delar som chefer inom Nordea som leder på distans kan gå miste om på grund av att fysiskt inte alltid närvara på plats men detta tas igen på andra sätt. Det finns andra sätt att umgås och ibland tas en e-fika, en vanlig fikarast fast den sker via Skype. Andra delar som kan missas när ledaren i fråga inte är på plats fysiskt är gruppdynamik och underliggande strukturer på arbetsplatsen. Det är något som Nordea måste vara medvetna om och följa upp nya sätt. En annan viktig punkt som tas upp är att kunna hålla den röda tråden i ett online-möte, det är viktigt för att få alla att hålla fokus. Det gör även att mötet ofta blir effektivare. Alla Nordeas online-möten försöker hålla en tidsram på max 45 minuter för att inte tappa fokus. Även fast Nordea har ett koncept där ledaren inte alltid behöver finnas på plats så försöks det hålla en kontinuerlig och öppen kommunikation ändå. Det finns andra sätt att skapa en gruppdynamik och hålla en god kultur genom en mer avslappnad chatt för avdelningen där anställda kan dela både privata och jobbrelaterade saker.

Att vara ledare kräver mycket och det gäller att få med sig alla mot samma mål. Nordea jobbar mycket för att stärka kommunikationen i varje led. Ju tydligare kommunikationen är desto lättare blir det för alla att förstå. Då är det inte heller nödvändigt för medarbetarna att befinna sig på jobbet mellan 08-17, det finns en kommunikation och förståelse om vad som behövs göra och sen är det eget ansvar. Det måste finnas ett ömsesidigt förtroende.

”Handlar om ett annat sätt att tänka, vi har ingen traditionell 8-17 struktur... alla vet vad dom ska göra och det är ett förtroende både från min och deras sida” -Nordea

Handelsbanken har valt att vara tydliga med sin strategi att ha en stark lokal närvaro. Detta innebär att de inte har några centrala callcenter och beslut tas ute på orterna. Att tänka att den lokala närvaron ska vara det primära betyder inte att Handelsbanken inte tar till sig digitaliseringen och de fördelar som den innebär i ledarskapet. När det gäller att leda på distans är det inte lika aktuellt på Handelsbanken eftersom att varje kontor har sin egna kontorschef. De jobbar därför operativt med sitt ledarskap på sina lokala kontor och på plats där de anställda, som ingår i teamet, verkar. Däremot använder de sig av Skype vid vissa möten med andra kontor eller huvudkontoret i Stockholm. Handelsbanken är medvetna om att digitaliseringen är framtiden och att det är en utveckling som även de måste hänga med i.

“Vi kommer kunna erbjuda våra kunder möten på distans men än så länge används Skype endast internt” -Handelsbanken

För att följa med i utvecklingen kommer Handelsbanken kunna erbjuda sina kunder möten via Skype om det är vad kunden vill. Möjligheten till personligt möte kommer dock att finnas kvar på samma sätt men kunden kommer kunna anpassa mötena efter vad som passar kunden bäst.

“På Handelsbanken finns alla möjligheter att utvecklas, vi ser mycket till det personliga drivet och det är min uppgift som ledare att plocka fram de medarbetare som jag tror på och låta dem få ta ansvar” -Handelsbanken

Ledarna ute på de lokala kontoren är ledare som arbetar operativt i den dagliga verksamheten och är således oftast på plats på samma ställe som deras medarbetare. Eftersom varje kontor är en egen liten organisation krävs det att ledaren kan hålla ihop gruppen och få dem att sträva mot samma mål. Det är även ledarens uppgift att se till att varje medarbetare förstår det ramverk

som finns och vad som förväntas av dem. I en liten organisation behöver alla få ta plats och de ledare vi intervjuade betonar alla vikten av att ge varje medarbetare eget ansvar för att på så vis kunna växa. På Handelsbanken finns det gott om möjligheter att utvecklas och det är ledarens uppgift att plocka fram de medarbetare som presterar bra för att de ska kunna utvecklas än mer.

4.6 Förändringsarbete

Att digitaliseringen bidrar till att organisationer måste ställa om sig är ingen nyhet. Banksektorn känner av denna förändring och Nordea uttrycker det som att de måste lära sig att "surfa"

"... vågorna, vi kan inte styra över vågorna som kommer ute på havet men vårt fokus handlar om att vi ska bli så sjukt duktiga på att surfa. Vi har ingen aning om när vågorna kommer men däremot det vi kan påverka är hur duktiga vi är på att hantera "brädan". Det är det vi måste jobba med. Vara beredd på att det kommer stora vågor som bara sköljer över och då måste vi vara förberedda på dem, vara inställsamma på att det kommer flera. Kanske tätare och tätare men däremot ska vi bli grymt duktiga på det vi själva kan påverka. Det tror jag är en jätteviktig inställning. Att inte vara förvånad över förändringar" -Nordea

Det är detta mindset som Nordea jobbar utifrån, det är svårt att förutsäga vad som kommer vara det nya imorgon och vilka förändringar som krävs för att hänga med. För en ledare gäller det att kunna motivera sina anställda till att vara med och påverka det som kan påverkas. Inom Nordea handlar det om att de anställda måste lära sig att hantera förändringar och att anpassa sitt arbete efter det som krävs för dagen. Nordea är en gammal bank och har mycket bagage och invanda rutiner som måste förändras. Vid intervjun med en chef från Collector som gjordes på huvudkontoret i Göteborg så uttryckte hen väldigt lite bekymmer för just förändringsarbetet. Enligt respondenten så är det en del av Collectors grund att vara föränderliga och det är något som mer sker på rutin än något som måste implementeras och förändras.

Att lära sig hantera förändringar är avgörande för hur människor kan hantera stress. Digitaliseringen har möjliggjort för anställda att ständigt vara uppkopplade och det kan stressa många i dagens samhälle. Alla människor jobbar olika med att hantera stress och på Nordea finns ingen klar och tydlig regel med vad som gäller. En av respondenterna från Nordea nämner att hen ständigt kollar mejlen men att det är ett eget ansvar för hur bra man kan hantera den stressen. En annan sätter istället av bestämda tider när mejlen ska kollas och har tagit bort

notiser från mejlen då det upplevs som en distraktion. Det gemensamma för alla ledare som intervjuas från Nordea är att de alla uttrycker det som ett gemensamt ansvar. Det handlar om att finns där och se när någon behöver hjälp. Det kan vara en utmaning när man leder på distans, men Almare, som mestadels leder på distans, nämner att han har små uppföljningssamtal med alla sina anställda en dag i veckan för att följa upp och kolla läget. Det gäller allt från hur den anställda mår, hur roligt det är på jobbet och hur stor kontroll den anställda känner över sitt arbete. Detta ger en bra indikation på vad han som ledare kan gå in och stötta och vilka åtgärder som behövs.

”Kunna finnas där och stötta, jobba med mindfulness är mycket av det nya ledarskapet. Att inte bara tänka jobb, jobb, jobb relaterat utan mer allt runt omkring. Balans i livet... Nordea har varit tydliga om hur det är att vara chef. Vi pratar mycket om att vara medarbetarens partner” -Nordea

Det som Nordea vill belysa med att vara medarbetarens partner är att det handlar om att bry sig. Människor behöver inte alltid vara överens och tycka samma, men att jobba mot ett gemensamt mål. Det handlar även om ett eget ansvar och ett ansvar gentemot sin partner, utvecklas den här relationen? Hela tiden sträva framåt.

På Handelsbanken görs idag stora satsningar på teknik eftersom att banken inser att det är viktigt för framtiden att hänga med i utvecklingen och dra nytta av de fördelar som finns med att digitalisera vissa delar i en process.

“Tekniken går så fort framåt och är relativt lätt att kopiera och därför är det svårt att utmärka sig och var mycket bättre än andra, därför måste man konkurrera med hur tekniken används i verksamheten”-Handelsbanken

Som det ser ut idag går utvecklingen av tekniken och olika digitala lösningar i ett rasande tempo. Att konkurrera genom att ligga i framkant inom tekniken är därför både kostsamt och tidskrävande. På Handelsbanken erbjuder dem sina kunder en rad olika applikationer och andra digitala lösningar för att kunderna ska kunna göra så mycket som möjligt själva. Kunder vill idag kunna göra vardagsärenden via telefonen eller datorn och på så vis tar kunderna också kontroll över sin egna privatekonomi. Skillnaden för Handelsbanken när sektorn utvecklas från att vara analog till att bli digital blir att tid frigörs vilket vidare gör att banken kan utveckla

andra delar inom verksamheten samt att de kan vara kostnadseffektiva. På denna punkt har en stor förändring skett hos Handelsbanken. Förändringsarbetet är hela tiden i rullning på Handelsbanken och det är då viktigt för de personer som leder att se till varje individs behov.

“Man måste hela tiden prata framåt och hålla sig ajour, sen måste man rent ledarskapsmässigt välja när, var, hur och för vem som ny teknik eller nya lösningar ska presenteras” -Handelsbanken

Vid en av intervjuerna tog Handelsbanken upp vikten av att se till varje individs förmåga. Ledaren har ett ansvar att ta till sig ny teknik och se till att gruppen är uppdaterad. Vidare har ledaren också ett ansvar gentemot medarbetarna. Alla människor är olika och hanterar förändringar på olika sätt och ledarens uppgift blir därmed att fasa in ny teknik genom att se till vilka personer som kan klara av det. Risken med att ta in för mycket teknik på kort tid anser Handelsbanken kan vara att vissa medarbetare blir stressade av den snabba förändringstakten och tappar motivationen och drivkraften i jobbet. Handelsbanken är en traditionell bank med en lång historia vilket har fört med sig att många har trivts och ansett att det är en stabil arbetsplats och därför stannat kvar. Vidare är medelåldern relativt hög och därför är det än mer viktigt att se till att alla känner sig delaktiga i förändringar och får de verktyg som behövs, men att också ledaren kan anpassa det till varje individs takt. Handelsbanken själva tycker att det är en fördel att när det gäller alla nya tekniska lösningar får varje enskilt kontor till stor del själva välja vilka delar de vill arbeta med vilket betyder att de kan anpassa det efter just den arbetsgrupp som finns.

5 Analys

Analysdelen består av en diskussion som baseras på det som tagits upp i empirin samt i teorin. De huvudteman vi identifierat i empirin styr också upplägget på analysen och diskussionen. Det som diskuteras nedan är det som identifierats som mest relevant för vårt valda syfte för uppsatsen.

5.1 Olika strategier gällande digitalisering

Att Nordea och Handelsbanken har två olika strategier när det kommer till digitaliseringen är inte så konstigt eftersom båda bankerna har två olika utgångslägen.

För Nordeas del pratas det mycket om att låta medarbetarna vara experterna. Detta påminner om det Crevani (2015) tar upp om att en ledare måste våga lita på sina anställda och låta dem agera fritt inom de ramar som sätts. Att arbeta inom ramarna är något som nästan samtliga ledare inom Nordea har nämnt och att låta sina medarbetare få vara experter på sina områden.

Att arbeta agilt, det vill säga att flytta beslut ut i organisationen, och inkludera flera människor från olika nivåer och med olika expertområden inom företaget kan vara en längre väg för att komma till målet, men om det lyckas blir slutresultat ofta väldigt bra. Som Western (2013) skriver så har olika ledarskapsstilar gått i vågor och förändrats under åren. Det är svårt att säga exakt vilken typ av ledarstil som Nordea har men den tolkning som vi har gjort är att den liknar eko-ledardiskursen. Strävan efter att använda digitaliseringen mot något bra på sikt och tänka etiskt ur flera perspektiv är något som många av respondenterna nämner och går även i linje med Nordeas nio hållbarhetsmål. Det är dock svårt att tolka ledardiskursen eftersom det skulle behövas utveckla en ny typ av diskurs inom ledarskap som är mer inriktad på bara digitaliseringen. Avolio, Kahai och Dodge (2000) är inne på en diskurs kallad e-ledarskap som menar att det är viktigt att koppla samman det sociala och det tekniska. Detta är något som påminner om hur Nordea väljer sin strategi, många av respondenterna betonar vikten av att se det sociala samspelet trots att ny teknik införs i organisationen. Utan det sociala samspelet finns en risk att medarbetare tappas motivation och inte känner någon samhörighet med organisationen. Det sociala är också viktigt för att medarbetarna inte ska förlora känslan av varumärket och vilken känsla Nordea vill förmedla till kunderna. Nordeas agila arbetssätt, som

innebär att inkludera många olika avdelningar, är viktigt för det sociala och samarbetet avdelningar emellan måste gå hand i hand med det tekniska för att få ett lyckat resultat.

Efter intervjuer med Handelsbanken är det tydligt att de också tänker etiskt och har långsiktiga mål som strävar efter mer än bara lönsamhet. Som Western (2013) skriver så är eko-ledarskap en del av ett större nätverk och det är viktigt att förstå att varje handling har en konsekvens för andra så som medarbetare eller andra företag. Detta är något som Handelsbanken jobbar aktivt med och försöker hela tiden tänka ett steg längre. Det gäller att få en långsiktighet och värna om det samhälle som banken verkar i. Allt detta knyter an till Westerns (2013) eko-ledarskap. Att tänka hållbart och långsiktigt som ledare anser vi är en viktig punkt för båda bankerna för att överleva idag när vi människor blir mer och mer medvetna om både miljöproblematiken med även de etiska aspekterna.

Många inom Nordea pratar om vikten av att gruppen trivs och att se varandra, men även att låta alla tänka själva. Det är nyttigt att ifrågasätta och starta en tankeprocess hos den anställda för att komma fram till sina egna svar. Det som kan vara en risk med detta är att de anställda börjar sträva åt olika håll. Det är något av de viktigaste för en ledare enligt Czarniawska (2015) att lyckas samla alla kring samma strategi, det är extra viktigt när dagens samhälle ser ut som det gör. Digitaliseringen har lett till att vi idag har fler valmöjligheter än någonsin innan, detta kan både skapa en stress men även göra så att medarbetare drar åt olika håll (Grey 2009). Det ligger även en utmaning i det Czarniawska (2015) tar upp om informationssamhället och konsten att hantera all den information som vi har tillgång till idag. Inom Nordea ligger mycket av den strategin i att gå från "min till vår kundbas" och att låta den medarbetaren som är expert på det området tolka och analysera den informationen. Allt för att kunna ge kunden så bra underlag som möjligt och hjälpa hen på bästa sätt. Som ledare ligger det en stor utmaning i att se alla dessa olika människor och samla dem mot ett gemensamt mål, gemensamt är organisationen starkast.

Handelsbanken och Nordeas sätt att arbeta skiljer sig en hel del åt. Båda har samma grundtanke och vill vara den bank som har flest nöjda kunder, med bankerna har olika sätt att ta sig dit. Handelsbanken är, som vi tidigare nämnt, kända för att vara den traditionella banken som inte anses ha det mest moderna arbetssättet. De väljer att stå kvar med många kontor och möta kunderna på plats och anser att det är ett vinnande koncept. För dem är det också viktigt att varje kontor har stora mandat att fatta beslut och således att även varje anställd har det. Det

behövs ingen tydlig hierarki eftersom Handelsbankens filosofi är tydlig. Som Grey (2009) tar upp är det när en organisation har gemensamma värderingar så finns det inte längre ett lika stort behov av chefer och en hög hierarki. Att lita på sina medarbetare och låta dem agera fritt inom ramar som sätts av organisationen nämner både Crevani (2015) och Blom och Alvesson (2015) som en viktig del för en ledare. Av det resultat vi har fått av organisationen känns det tydligt att det är så ledarna arbetar.

Trots att organisationen vill fortsätta vara lokala och värna om det personliga mötet förstår Handelsbanken att det gäller att hänga med i digitaliseringen. För deras del handlar mycket om att kombinera deras grundtanke med det lokala samt att anamma digitaliseringen och dess fördelar. Vikten av att hänga med i digitaliseringen och arbeta med det dagligen i verksamheten tror Handelsbanken är viktigt, eftersom att det är vad som efterfrågas av många kunder idag. Att tillhandahålla smarta lösningar via mobiltelefonen och datorn ser de som en uppgift i linje med att alltid sätta kunden i första hand. Kan banken erbjuda heltäckande lösningar för kunden, behöver de inte söka sig till andra betaltjänster. Att locka kunder till att vara kvar hos banken och inte ta sig till andra betaltjänster är viktigt för alla traditionella banker och Handelsbanken sätt att sticka ut är att alltid erbjuda det personliga mötet. Avolio, Kahai och Dodge (2000) tar upp vikten av att väva samman det sociala och det tekniska vilket vi tycker känns som en utgångspunkt för Handelsbanken och för att deras kunder ska känna igen sig i banken. Det som skiljer Handelsbanken och Nordea åt i digitaliseringen är att Nordea väljer att ligga längre fram i utvecklingen och har genom att digitalisera banken och många processer på så vis även ändrat hela bolagsstrukturen. Handelsbanken har istället valt att anpassa digitaliseringen efter bolagsstrukturen och strategin. Det handlar inte om att de ignorerar att teknik är och kommer förbli viktigt men väljer att använda sig av smarta tekniska lösningar invävt i grundtanken för banken.

5.2 Ledarstil kopplat till marknadsposition

Att Nordea har en stor utmaning framför sig med att ändra medias bild av banken är något alla inom Nordea är överens om. Digitaliseringen ses som en möjlighet här, att kunna nå ut till fler kunder och att erbjuda bankens tjänster på ett enklare sätt. Det kommer krävas mycket av alla inom organisationen, speciellt från ledare och chefer. Det Ström (2016) skriver om transformativt ledarskap har många element som påminner om hur respondenterna från Nordea arbetar. Många beskriver vikten av att få medarbetarna att känna sig delaktiga, därav har banken

sin förslagslåda som kallas "Nordea-Free". De intervjuade pratar även om att våga tänka annorlunda och ta inspiration från andra branscher för att gå ifrån hur det alltid har varit. Att i en historiskt traditionell sektor som banksektorn våga tänka nytt och sticka ut är inte helt enkelt och det finns även en viss risk. Nordea tror starkt på deras sätt att arbeta vilket är en grund för att det ska lyckas i längden. Under intervjuerna och den skuggning som gjordes hos Nordea har det också kommit fram att banken går ifrån den traditionella hierarkin och arbetar istället med att utnyttja varandras kunskaper för att få en bredd. Alla dessa element är en del av det transformativa ledarskapet som Ström (2016) beskriver. Trots att transformativt ledarskap inte traditionellt passar i branscher med stabila marknadsförhållanden enligt Bass (1990) så visar denna typ av ledarskap att det händer mycket på alla marknader när det gäller den digitala utvecklingen.

Flera av respondenterna från Handelsbanken beskriver också det mjuka ledarskapet och betonar vikten av att alla ska få plats och göra sig hörd. Vår analys av att båda bankerna använder sig av ett transformativt ledarskap trots en högt reglerad bransch är just digitaliseringen. Det är större konkurrens inom banksektorn idag, inte minst med tanke på PSD2, vilket gör att bankerna måste tänka på nya innovativa sätt. Detta gör att ledare inom bankerna, oavsett hur banken tänker kring sin strategi gällande digitaliseringen, måste vara innovativa och våga prova något nytt.

Nordea har fyra ledord som banken gemensamt har tagit fram för att stärka organisationen. Dessa är passion, mod, ägandeskap och samarbete, och används för att ha gemensamma punkter och skapa någon form av organisationskultur. Enligt Grey (2009) är detta ett sätt att skapa gemensam värderingar vilket kan leda till ett mindre behov av chefer och en hierarkisk struktur. Nordea har verkligen anammat detta eftersom samtliga av respondenterna uttrycker en önskan att medarbetarna ska ta hjälp av varandra för att lösa eventuella problem. Ledaren finns också tillhands när det behövs men att ta hjälp av varandra och själva lösa problem ses som ett första steg. Detta för att verkligen trycka på deras ledord om samarbete för att skapa en bättre teamkänsla.

En stark organisationskultur är enligt Grey (2009) inte endast positivt och han har bland annat uttryckt det som en hjärntvätt av personalen. Inom Nordea används inte deras fyra ledord som något påtvingat, dock uttrycks det som en del i att vända deras dåliga rykte. Deras strävan är att i varje kundsamtal förmedla vilka Nordea är och vad de står för samt att deras strävan är att

träffa kunder och samtala. Pfeffer (1977) tar upp frågan om vi människor dras till organisationer där vi känner igen oss eller om det är organisationen som formar oss. I Nordeas fall är det svårt att säga vilket och det är troligtvis en blandning av båda. Nordea är en storbank och det finns självklart skillnader beroende på vilket kontor eller vilken avdelning du befinner dig på. Nordeas ledord kan ses som en yttre ram och en strävan, därav blir det en form av självdisciplin för medarbetarna, eftersom det förväntas ett visst beteende (Grey 2009). Det är dock tydligt att även chefer jobbar stenhårt efter dessa ledord vilket är ett viktigt steg enligt Western (2013) för att få organisationskulturen trovärdig och något som människor vill följa. Ledaren ska alltid föregå med gott exempel för att få med sig medarbetarna. Under skuggningen på Nordea, intygade medarbetare att cheferna lever och andas Nordea. Ledaren har fler viktiga uppgifter och en av dem är att hålla en tydlighet i organisationen, både Czarniawska (2015) och Haglund (2015) nämner till och med detta som en av de viktigaste punkterna för en ledare. I dagens digitaliserade samhälle och med den förändringsbenägenhet som finns inom Nordea är det avgörande för organisationen att hålla en tydlighet och att det finns trovärdighet hos de som leder. Under skuggningen märktes detta tydligt, det var rak kommunikation, högt tempo och högt i tak. Ledaren bjöd in till en avslappnad stämning och medarbetarna kändes avslappnade.

Handelsbanken är den storbanken i Sverige som år efter år får bäst index när kundnöjdheten mäts. Att arbeta aktivt med att sätta kunden i fokus är därmed något som ger utdelning och som Handelsbanken har lyckats med. Eftersom Handelsbanken är en av de äldsta svenska bankerna har de under åren fått en stark marknadsposition med ett tydligt varumärke som kunder känner till och kan identifiera sig med. De anställda vi intervjuat säger att de anser att Handelsbankens starkaste fördel jämfört med sina konkurrenter är att de alltid sätter kunden först och att de är noga med att banken verkar för kunderna. Att verka för kunderna innebär att ha fokus på bankens ekonomi och inte ta för stora risker som kan äventyra stabiliteten. Precis som vi tagit upp tidigare och som Pfeffer (1977) säger, drar sig människor till organisationer de kan identifiera sig med. Handelsbanken är framgångsrika i att bibehålla varumärket trots att det är självständiga kontor med varsin kontorschef, detta märktes tydligt under de intervjuer vi haft på olika orter. Anledningen till att Handelsbanken lyckas upplevs vara för att de sätter kunden i fokus och det sitter djupt i medarbetarna vad deras grundvärderingar är. Vi upplever att det finns ett lugn i Handelsbankens organisation och att det är ett budskap de, som organisation, vill sända till sina kunder. Under de besök som gjorts på olika kontor har också en stolthet hos de ledare som arbetar i organisationen varit påtaglig och organisationskulturen lyser igenom. Enligt Grey (2009) används organisationskulturen för att försöka skapa mer framgång. Detta

kan tänkas vara fallet för Handelsbanken då banken har nöjdast kunder och personal som stannar inom organisationen länge.

Alla respondenter från Nordea och Handelsbanken betonar vikten av att jobba operativt och vara en del av det dagliga arbetet. Larsson och Lundholm (2010) diskuterar att det är just i det dagliga arbete en ledare kan uppfattas som legitim och göra intryck. Vår analys är att eftersom Nordea har en mer centraliserad struktur finns det större risk att hamna i det administrativa arbetet som ledare. Inom Handelsbanken är strukturen mer decentraliserad och ledaren tar del av det operativa arbetet, vilket kan ge högre legitimitet och lättare att styra verksamheten.

5.3 Att leda

Nordea har på senare år genom digitaliseringens möjligheter gått ifrån att endast leda på plats till att också leda på distans. Banken har strukturerat om och öppnat upp för nya möjligheter genom att använda sig av ny teknik. De Paoli, Røyseng och Wennes (2017) redogör för ledarskapet i en digitaliserad värld och diskuterar hur viktigt det är för en ledare att aktivt använda sina sinnen, speciellt hörseln och synen. Detta är något som Almare, Head of sales and management på Nordea, speciellt uttrycker som något han aktivt jobbar med. Dels uttrycker han hur betydande det är att ha igång kameran under ett Skypemöte. Genom en sådan lite sak förhindras andra störningsmoment som lätt distraherar om mötespersonerna inte ser varandra. Digitaliseringen i sig är en bidragande orsak till att det finns flera distraktionsmoment eftersom vi numera kan göra flera saker samtidigt, allt finns alltid tillgängligt (De Paoli, Røyseng & Wennes, 2017). Som ledare är det viktigt att kunna samla människor och hålla fokus på vad som faktiskt sägs, annars finns det en risk att inte resultatet blir som förväntat. Ett bra trick för att kunna hålla fokus är som tidigare nämnt, att använda sina sinnen och genom kameran används synen. För att ytterligare försäkra sig om att ledare och medarbetare är på samma våglängd använder sig många av ledarna inom Nordea av något som kallas aktiv lyssning, att upprepa det som medarbetaren har sagt för att få dem att reflektera och visa att det finns en förståelse.

Att kommunicera öppet, vara tydlig och ha förståelse är av stor betydelse när ledaren i fråga inte kan befinna sig på plats varje dag. Vidare är det viktigt att verkligen vara tydlig och leva som man lär, Western (2013) beskriver detta för att skapa en trovärdighet som ledare. Det kan ses som ett problem att vara trovärdig om ledaren inte är på plats och kan ta del av det som sker

i det dagliga arbetet. Nordea har aktivt arbetat med att ledarna ska vara närvarande, även om det inte alltid är fysiskt. Det ska finnas möjlighet att få hjälp och kunna höra av sig för att få stöd. Det ligger i samma linje som det De Paoli, Røyseng och Wennes (2017) belyser, att det finns nya utmaningar för en ledare som är mer virtuell och att det är extra viktigt att ha en bra och tydlig kommunikation. Något som känns tydligt med digitaliseringens påverkan på ledarskapet inom Nordea är att det hela tiden ställs högre krav på kommunikationen både internt och externt. I sin tur ställer det även högre krav på ledaren i sig och för organisationens del är det därför viktigt att anställa ledare som är socialt begåvade och kan hantera olika typer av människor.

Eriksson (2012) och Blom och Alvesson (2014) beskriver problematiken med att en ledare inte kan leda om det inte finns en ömsesidig respekt och förtroende för varandra. Om detta saknas finns en risk för att informella ledare uppstår, vilket kan styra gruppen åt ett annat håll än vad organisationen egentligen strävar efter. Eftersom det finns en risk i Nordeas fall att gruppen strävar mot ett annat håll eftersom chefen inte finns på plats alla dagar och kan se underliggande strukturer. Ett verktyg att använda sig utav som både Western (2013) och De Paoli, Røyseng och Wennes (2017) nämner, är just kommunikationen. Mycket av dagens teori faller tillbaka till vikten av att ha en bra och öppen kommunikation och Nordeas små "one to one" samtal är ett väldigt bra steg i den riktningen. Att alltid försöka följa upp och i tid se tecken på om något går snett.

Nordea har som nämnt gjort stora omstruktureringar och har därmed helt andra arbetssätt idag än för 10 år sedan. Handelsbanken däremot står kvar vid sin ursprungliga strategi och håller sig till den lokala organisationen där varje kontor fattar sina egna beslut. Organisationen ute på orterna har ingen tydlig hierarki utan medarbetarna arbetar över gränserna och hjälper varandra. Ledarna arbetar operativt i den dagliga verksamheten och det beror dels på att vissa kontor är små och har få anställda vilket gör att ledaren också behöver vara delaktig i det dagliga arbetet. Detta ger en trovärdighet som Western (2013) betonar är av vikt för att kunna vara en bra ledare. Det finns dock en risk med Handelsbankens strategi kring att vara ledare. Ibland krävs det att gå in som chef för att kunna ta tuffa beslut och styra upp (Eriksson 2012). På Handelsbanken kan det finnas en mer personlig kontakt mellan medarbetare och ledare eftersom det är mindre kontor vilket kan medföra vissa risker. Med risk menas att det kan vara svårt att hålla isär ledarrollen och den relation som finns med medarbetarna samt att ge personer för många chanser och inte ta de beslut som krävs. Som med allt finns det både en positiv och negativ sida.

Det positiva vi har uppfattat på Handelsbanken med att ha en nära relation till sina medarbetare är att det bildas en stark teamkänsla där medarbetarna alltid hjälps åt och därmed driver organisationen framåt (Sveningsson & Blom, 2012). Det gäller för både Nordea och Handelsbanken att kombinera egenskaperna som ledare och chef för att få en bra balans mellan utveckling och riktlinjer (Toor & Ofori, 2008). Den analys som gjorts grundat på vårt resultat och det Eriksson (2012), Toor och Ofori (2008) samt Blom och Alvesson (2015) säger om skillnaden mellan ledare och chef är att båda bankerna jobbar mycket utifrån att vara ledare och inte chef. Dock finns det ingen stor skillnad för våra respondenter mellan chef och ledare utan båda används i det dagliga arbetet.

Handelsbanken arbetar idag inte mycket med att leda på distans. Varje kontor har en kontorschef och därmed blir det inte lika aktuellt som för Nordea. För att både vara tidseffektiva och kostnadseffektiva har de däremot interna möten med huvudkontoret eller andra kontor via Skype men i de fallen handlar det oftast inte om att leda utan mer informationsmöten. Vi upplevde att för Handelsbanken är det ett stort steg att plocka in Skype-möten med kunder eftersom att det personliga mötet sitter djupt rotat i organisationen men så småningom kommer det att finnas som ett komplement. Turesson, kontorschef för Handelsbanken i Varberg, diskuterade vikten av tydlighet gentemot kunden om Skype-möten blir aktuella. Dels vill Handelsbanken aldrig tvinga på Skype-möten på sina kunder utan det är helt kundens egna val och att det personliga alltid finns om så önskas. Vi ser en viss skillnad i Handelsbankens sätt att tänka gentemot Nordea. På Nordea går organisationen ut relativt hårt i sitt sätt att använda digitaliseringen. Vi tror detta kan göra att kunderna inte känner att det finns en valmöjlighet. För att kunna locka till sig alla typer av kunder tror vi därför att Nordea kan behöva vara tydligare med att det också går att få en personlig kontakt. Risker är att Nordea kan ha utvecklats genom digitaliseringen i en snabbare takt än konsumenten.

5.4 Förändringsarbete

Inom banksektorn händer mycket och digitaliseringen bidrar till mycket nya möjligheter men även vissa risker. Att lära sig hantera dessa förändringar är avgörande för att kunna hänga med i branschen och utvecklas som företag.

Nordea har jobbat mycket med inställningen hos de anställda för att få en bättre attityd och en öppenhet till förändring. Avolio, Kahai och Dodge (2000) beskriver hur en ledare kan underlätta

processen vid nya tekniker om det hålls en bra attityd i gruppen. Det gör det lättare för organisationen att ställa om och använda sig av tekniken på ett effektivt sätt. Detta är något Nordea ständigt arbetar med och försöker få alla anställda att inse att de inte vet vad som händer framöver. Att ständigt vara beredd på förändringar och lära sig "surfa", det vill säga att lära sig hantera förändringar. Vid intervjuerna med Handelsbanken diskuterades inte hur ledarna arbetar med attityden till förändringar hos medarbetarna. Däremot tog var och en upp vikten av att de skulle hålla sig uppdaterade som ledare och som organisation. Att förneka förändringar och inte hänga med i utvecklingen kan vara förödande för en organisation. Enligt "snabbkapitalismens saga" är ständiga organisationsförändringar och ett högre arbetstempo en förutsättning för att lyckas. Samtidigt tar Grey (2009) upp frågan om det faktiskt är så att utvecklingen går snabbare idag än förr. Alla människor i sin tidsepok har upplevt en förändring men det är naturligt att saker och ting utvecklas. Efter att studerat både Handelsbanken och Nordea ställs frågan på sin spets, eftersom de båda bankerna jobbar väldigt olika när det kommer till digitaliseringen men har många gemensamma element när det gäller ledarskapet. Förändringen sker mest som en naturlig utveckling av den tid vi lever i och att ledarskapet i sig inte förändras så mycket.

Grey (2009) tar även upp begreppet snabbkapitalism och att många organisationer idag inte längre är kopplade till en plats. Nordea har under några år stängt många av deras kontor runt om i Sverige och har även en flytt inplanerad av deras huvudkontor från Sverige till Finland. Dessa faktorer kan bidra till en osäkerhet hos anställda och att det upplevts rörigt. Sennet (1999) tar upp att den osäkerhet och saknaden av behörighet kan tära på vår karaktär som människa. Detta är något som Nordea måste ha i åtanke och jobba aktivt med för att förebygga. Det finns många riskfaktorer som kan påverka de anställda och som ledare är det nödvändigt att vara ännu mer uppmärksam på detta i föränderliga tider. Ännu en riskfaktor är att många av de beslut som tas är beroende av utomstående faktorer. Det är lagar och andra förordningar som styr vilka förändringar som måste göras inom banksektorn. Pfeffer (1977) tar upp denna aspekt, att det är många utomstående faktorer som påverkar beslutsfattande inom organisationen. Detta kan medföra en stress både för ledare och anställda eftersom det kan skapa en känsla av avsaknad kontroll (Grey 2009). Det kan även medföra en känsla av förlorad behörighet, vilket vidare medför en risk i att människor inom organisationen inte stannar lika länge utan byter jobb (Sennett 1999). Hos Handelsbanken är just dessa riskfaktorer små. Den kunskap som äldre människor inom organisationen besitter tas tillvara på och ses inte med skepsis som det annars finns en risk för (Sennett 1999). Handelsbanken har även en större lokal närvaro och varje

kontor har tydliga uppgifter som således innebär att risken för att det ska upplevas rörigt är mindre än hos Nordea. Dock finns risker med Handelsbankens strategi. Vår värld är föränderlig och att kunna erbjuda det kunderna kräver är avgörande för att överleva. Vår analys är att det finns en större risk för Handelsbanken att halka efter och inte vara lika snabba i deras förändringsarbete för att anpassa sig.

Under intervjun med Collector så framkom som tidigare nämnt inte någon större plan för att förändras utan det ligger mer i deras natur att hela tiden förändra och uppdatera. Det kan delvis bero på att Collector är en hyfsat ung organisation som hela tiden fått anpassa sig efter marknaden och har det mer i sitt "DNA". Nordea är däremot en av Sveriges äldsta banker och har gått från att vara väldigt traditionell till att bli mer digitaliserad. Nordea har även en väldigt stor kundstock vilket kan medföra ytterligare en tröghet vid just förändring. För Handelsbankens del kan deras förändringsarbete hindras av deras decentraliserade struktur vilket gör att förändringen måste gå genom många steg hos många olika kontor för att den ska nå ut till alla kunder. Även om Collectors sätt att driva bank anses vara innovativt och nytänkande är det inte helt självklart att andra mer traditionella banker kan anamma deras struktur och arbetssätt. Dels beror detta på att de har olika storlek och positioner på marknaden samt olika förutsättningar och arv, det är som Western (2013) uttrycker betydelsen för en ledare att förstå i vilken kontext som man leder i.

6 Slutsats

I slutsatsen kommer våra forskningsfrågor att besvaras genom att diskutera de viktigaste bidragen från vår studie. De viktigaste bidragen anser vi är vilken strategi banken har för digitaliseringen, ledarstil, hur de leder samt förändringsarbetet hos bankerna.

För att avsluta tas det även upp några förslag på framtida forskning inom ämnet.

Vårt syfte och frågeställning med studien var följande:

Syfte

Undersöka och analysera hur digitaliseringen har påverkat ledarskapet inom banksektorn. Uppsatsen ämnar att jämföra två banker med olika inriktningar gällande digitaliseringen och hur deras ledarskapsstil påverkas av denna förändring samt organisationens marknadsposition.

Forskningsfrågor

- Hur har digitaliseringen påverkat ledarskapet inom banksektorn?
- Vilka likheter/skillnader finns det mellan två storbanker?

6.1 Bidrag och slutsats

Det görs många studier både inom ledarskap men också inom digitalisering. Det vår uppsats bidrar med, som sticker ut, är att vi kombinerar dessa två ämnen och tittar närmre på om digitaliseringen har någon påverkan på sättet som ledare arbetar i banksektorn. Speciellt intressant är det eftersom att våra två valda banker skiljer sig mycket när det gäller deras strategi kring digitaliseringen, men visar flera likheter kring deras ledarskap.

Det finns inget enkelt svar på frågan om digitaliseringen har någon inverkan på själva ledarskapet inom banksektorn. Det vi kommit fram till i vår studie är att det är många faktorer som påverkar. Vår omvärld är komplex och det är många faktorer som är beroende av varandra. Det vi kan se är att digitaliseringen har påverkat och bidragit till att banksektorn måste förändras och anpassa sig efter den verklighet som vi lever i idag då de möter tuffare krav från konsumenterna. Idag förväntar sig en konsument omedelbara svar vilket ligger i tiden när allt finns att tillgå genom mobiltelefonen och alla är ständigt uppkopplade. Många konsumenter vill

även kunna göra allt själva direkt utan att behöva ta hjälp från någon på banken. Att möta detta från bankernas håll ställer höga krav på organisationen samt ledarskapet. Det som blir komplext är att se om det då är digitaliseringen som påverkat ledarskapet eller om det handlar om att vi ständigt lever i en föränderlig värld. Ledarskap går, som tidigare nämnt, i vågor i olika ledarskaps diskurser och det är svårt att säga hur mycket dessa påverkar. Ledarskapet påverkas även av sammanhanget och i vilken kontext det används. Våra två banker belyser att ledarskapet behöver vara nytänkande trots att Nordea och Handelsbanken resonerar olika kring hur digitaliseringen ska användas i organisationen. Hur bankernas respektive marknadsposition spelar in i ledarskapet har också diskuterats. Det är intressant att se hur Nordeas främsta mål just nu är deras varumärke och hur starkt präglat det är inom organisationen och i ledarskapet. Det är även tydligt inom Handelsbanken hur deras starka varumärke har bidragit till deras möjlighet att ha en lokal närvaro och den stolthet som finns.

De båda bankernas olika struktur gör att det bli naturliga skillnader i ledarskapet när det gäller att leda på distans eller att leda på plats. Trots detta så finns fortfarande likheter i själva ledarskapet vilket belyser att även om vi lever i en föränderlig värld och organisationer profilerar sig annorlunda så finns det vissa grundstenar som är ganska lika. Att vi får in ny teknik i organisationer är positivt och det driver utvecklingen framåt, men det gör inte att ledarskapet i sig förändras. Det som förändras är mer processen runt om eller den teknik som används. Detta belyses av studien genom att båda bankerna har liknande mjuka värden i sin ledarstil trots väldigt olika strategier kring digitaliseringen. Genom ny teknik i organisationerna behöver ledarskapet ta nya frågor i beaktning och vara förberedd på förändring. Det förändringsarbete som sker inom både Handelsbanken och Nordea är viktigt och en nödvändighet för att överleva, men beror på fler faktorer än digitaliseringen. Det som båda bankerna är rörande överens om för att nå framgång är att hela tiden jobba med sin kommunikation. Det gäller både internt och externt. Allt från hur anställda och ledare kommunicerar och hur detta nu sker på nya sätt, till hur bankerna ska kunna nå ut till fler kunder och vara unika på sitt sätt i en sektor som står inför nya utmaningar och tuffare konkurrens.

Det vår studie pekar på är att ledarskapet till viss del har påverkats av digitaliseringen. Det är dock svårt att i denna studie visa på hur mycket som beror på digitaliseringen och hur mycket som beror på andra faktorer i vår omvärld. Vår tolkning av studien är att ledarskapet har påverkats genom att ledare måste hitta nya sätt att kommunicera. Att leda en grupp på distans kräver mer av ledaren eftersom de måste nå ut trots att de inte finns på plats på samma vis. Vår

studie pekar också på att ledaren behöver vara mer lyhörd och ge stöd åt de personer som anser att ny teknik är svårt. De ska även motivera sin personal till att se det positiva med digitaliseringen och hur ny teknik kan göra arbetet enklare. Det vi i stort kan tolka av vår studie är att digitalisering kopplat till ledarskap ställer högre krav på ledare vilket kan peka på att så är fallet även i andra branscher.

6.2 Framtida forskning

Det finns mycket kvar att undersöka och analysera inom digitalisering kopplat till ledarskap. Eftersom att vår studie har gjorts under en kort och begränsad tid har vi inte haft möjlighet att dra generella slutsatser eller koppla resultatet till ett större sammanhang. Det vi tagit med oss från den här studien är att kommunikation är viktigt och därför hade det varit intressant att forska mer i hur avgörande del kommunikationen spelar. Det hade varit intressant att se en större studie med mer generella bidrag, då denna studie mer bidrar till förståelse kring att leda i en digitaliserad värld.

7 Referenslista

Angmyr, Niklas. 2016, Vad är digitalisering egentligen? *Palorial* [Blogg] 1 december, <http://www.palorial.com/sv/vad-ar-digitalisering-egentligen/> (Hämtad 2018-04-24)

Avolio, Bruce J. Kahai, Surinder. och Dodge, George E. 2000, E- Leadership: Implications for theory, research, and practice, *Leadership quarterly* vol. 11 No. 4 pp. 615–668.

Bass, Bernard M. 1990. From transactional to transformational leadership- learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.

Blom, Martin & Alvesson, Mats. 2014. Leadership On Demand: Followers as initiators and inhibitors of managerial leadership. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 30 (3), ss. 344–357. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2013.10.006> (Hämtad 2018-05-20)

Blom, Martin & Alvesson, Mats. 2015. All-inclusive and all good: The hegemonic ambiguity of leadership. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 31 (4), ss. 480–492. <http://dx.doi.org/10.1016/j.scaman.2015.08.001> (Hämtad 2018-05-20)

Bryman, Alan och Bell, Emma. 2011, *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 3. uppl. Stockholm, Liber AB

Chirico Willstedt, Gabriella och Snellman, Victor., 2016 Digitaliseringens och ekonomin. I Brånby, Carolina (ansv)., *Företagen och Digitaliseringen*, Svenskt Näringsliv, Produktion: Skandevall Media AB
https://www.svensktnaringsliv.se/migration_catalog/Rapporter_och_opinionsmaterial/Rapporter/foretagen-och-digitaliseringenpdf_648145.html/BINARY/F%C3%B6retagen%20o%20digitaliseringen.pdf
(Hämtad 2018-05-22)

Crevani, Lucia. 2015. Is there leadership in a fluid world? Exploring the ongoing production of direction in organizing. *Leadership*, Vol. 14 Iss. 1 pp. 83-109

Collector, 2018, *Om Collector*, <https://www.collector.se/om-collector/> (Hämtad 2018-03-29)

Datainspektionen. 2017, *Dataskyddsförordningen*, Datainspektionen
<https://www.datainspektionen.se/dataskyddsreformen/dataskyddsförordningen/> (Hämtad 2018-03-29)

De Paoli, Donatella; Røyseng, Sigrid; och Wennes, Grete 2017 Embodied work and leadership in a digital age – what can we learn from theatres?, *Organizational Aesthetics*: Vol. 6: Iss. 1, 99-115.

Ericson, Magnus. 2017, Debatt: Svar från Handelsbanken: Vi tror på lokal närvaro, *Östersundsposten*, 27 september <http://www.op.se/opinion/insandare/debatt-svar-fran-handelsbanken-vi-tror-pa-lokal-narvaro> (Hämtad 2018-03-29)

Eriksson, Rolf. 2012, *Vad är ledarskap?* Suntarbetsliv,
<https://www.suntarbetsliv.se/artiklar/ledarskap-och-organisation/vad-ar-ledarskap/> (Hämtad 2018-04-30)

Finansinspektionen, 2018, *Det nya betaltjänstdirektivet- Payment services Directive, PSD2*
<http://www.finanssivalvonta.fi/se/Regelverk/Regleringsprojekt/psd2/Pages/Default.aspx>
(Hämtad 2018-04-20)

Grey, Chris. 2009 *En mycket kortfattad, ganska intressant och någorlunda billig bok om att studera organisationer*. Studentlitteratur

Haglund, Aron. 2015 *Transaktionellt och auktoritärt ledarskap, det usla exemplet*, Astrakan
<https://www.astrakan.se/transaktionellt-och-auktoritart-ledarskap-det-usla-exemplet/> (Hämtad 2018-03-07)

Handelsbanken A, 2018, *Om banken*,
https://www.handelsbanken.se/shb/INeT/IStartSv.nsf/FrameSet?OpenView&iddef=ombanken&navid=Investor_Relations&navob=54&base=/shb/inet/icentsv.nsf∓sa=/shb/inet/icentsv.nsf/default/q700BBE2F5D0AE8B2C12571F10024A224 (Hämtad 2018-04-20)

Handelsbanken B, 2018, *Regelverk- Betaltjänster*

<https://www.handelsbanken.se/sv/privat/konton-kort-och-betala/regelverk-psd2> (Hämtad 2018-04-20)

Hallencreutz, Jacob. och Parmler, Johan. 2017, Digitaliseringens mörka sida är växande missnöje, *Dagens Samhälle*, 29 november

<https://www.dagensamhalle.se/debatt/digitaliseringens-morka-sida-ar-vaxande-missnoje-19635> (Hämtad 2018-03-29)

Hellström, Viola, 2018, *PSD2- direktivet som ritar om spelplanen i banksektorn*, Evry

<https://www.evry.com/sv/media/artiklar/psd2-the-directive-that-will-change-banking-as-we-know-it/> (Hämtad 2018-04-20)

Horee, Chris. 2017, *Eco Leadership, A leadership approach for the ecosystems of tomorrow*,

Medium https://medium.com/@chris_hoeree/eco-leadership-a-leadership-approach-for-the-ecosystems-of-tomorrow-bcd9c41a941 (Hämtad 2018-03-29)

Jörnmark, Jan. u.å, *Nationalencyklopedin*, Tredje industriella revolutionen skapar det moderna informationssamhället

<http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/it-branschen/tredje-industriella-revolutionen-skapar-det-moderna-informationssamhället> (Hämtad 2018-03-29)

Larsson, Magnus. och Lundholm, Sussanne E. 2010 Leadership as Work-embedded Influence: A Micro-discursive Analysis of an Everyday Interaction in a Bank, *Leadership*, Vol 6(2): 159–184 DOI: 10.1177/1742715010363208

Lincoln, Yvonna S. och Guba, Egon G. 1985. *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park, CA: Sage Publication

Lind, Rolf 2015, *Vidga vetandet: En introduktion till samhällsvetenskaplig forskning* Studentlitteratur AB

McDonald, Seonaidh. och Simpson, Barbara., 2014, Shadowing research in organizations: the methodological debates, *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, Vol. 9 Iss. 1, pp.3-20

Nordea A, 2018, *Vilka vi är*, <https://www.nordea.com/sv/om-nordea/vilka-vi-ar/> (Hämtad 2018-04-20)

Nordea B, 2018, *Samhällsengagemang*, <https://www.nordea.com/sv/om-nordea/var-vi-finns/making-community-engagement-count/> (Hämtad 2018-04-20)

Patel, Runa. och Davidsson, Bo. 2011, *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Studentlitteratur AB

Pfeffer, Jeffrey. 1977 The Ambiguity of Leadership. *The academy of management review*. Vol 2, No 1, pp. 104-112

Ramaswamy, Kannan. 1997 The Performance Impact of Strategic Similarity in Horizontal Mergers: Evidence from the U.S. Banking Industry, *The Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 3, pp. 697-715

Sennett, Richard. 1999 *The corrosion of character*. 4:e upplagan: WW Norton & co

Ström, Peter 2016 *Transformativt ledarskap*, Ledarskap.eu [Blogg] 13 oktober <http://ledarskap.eu/transformativt-ledarskap/> (Hämtad 2018-03-07)

Sveningsson, Stefan & Blom, Martin. 2012. Ledaren som kompis - ledarskap genom att få människor att må bra, i Alvesson, Mats & Spicer, André. (red.) *Ledarskapsmetaforer. Att förstå ledarskap i verkligheten*. Lund: Studentlitteratur AB. ss. 129-154.

Svenska Akademien A, 2018, *Svenska akademiens ordlista*, <https://svenska.se/saol/?id=0477387&pz=5> (Hämtad 2018-04-24)

Svenska Akademien B, 2018, *Svenska akademiens ordlista*, <https://svenska.se/saol/?sok=digitalisera&pz=4> (Hämtad 2018-04-24)

Svenska Bankföreningen, 2017, *Lagar för bankverksamhet*,
<https://www.swedishbankers.se/fakta-och-rapporter/svensk-bankmarknad/lagar-foer-bankverksamhet/> (Hämtad 2018-05-04)

Svenskt Kvalitetsindex, 2017, *Bank- en bransch i fortsatt förändring* , My newsdesk,
<http://www.mynewsdesk.com/se/kvalitetsindex/pressreleases/bank-en-bransch-i-fortsatt-foeraendring-21> (Hämtad 2018-05-10)

Toor, Shamas-Ur-Rehman & Ofori, George. 2008. Leadership versus Management: How They Are Different, and Why. *Leadership and Management in Engineering*. Vol. 8 (2), ss. 61-71. [http://dx.doi.org/10.1061/\(ASCE\)1532-6748\(2008\)8:2\(61\)](http://dx.doi.org/10.1061/(ASCE)1532-6748(2008)8:2(61)) (Hämtad 2018-05-20).

Western, Simon. 2013 *Leadership*. A Critical Text. SAGE

Bilaga 1

Intervju teman respektive frågor som varje intervju har utgått ifrån:

Teman:

- Bakgrund
- Positiva effekter
- Negativa effekter
- Förändrade arbetsuppgifter för organisationen
- Förändrat ledarskap
- Framtiden

Frågor:

- Vad är din roll på företaget?
- Hur länge har du arbete här och hur länge har du arbetat inom branschen?
- Hur har du sett att digitaliseringen har påverkat branschen?
- Har du märkt några stora förändringen över hur ditt arbete har förändrats? Med tanke på ledarskap
- Har du sett några negativa effekter av digitalisering?
- Vad anser du är det mest positiv med digitaliseringen?
- Anser du att branschen har utvecklats med hjälp av digitaliseringen eller att den försvårat arbetet?
- Har du i din roll märkt av de faktum att samhället utvecklats i takt med digitaliseringen? Snabbheten osv
- Hur har lönsamheten i branschen förändrats?
- Ser du några förändringar i organisationen och i företaget som helhet med tanke på digitaliseringen? Isåfall hur? Dynamik, kultur osv.
- Ser du utmaningar i din roll som ledare?
- Hur ser du på framtiden, ser du några utmaningar inom branschen?
- Vad anser du är det viktigaste för dig som ledare att tänka på allteftersom branschen utvecklas?
- Hur ser du på stress och hur hanterar du stress? Som ledare och som anställd?