



AI inom bankväsendet

En kvalitativ studie med fokus på omgivande, teknologiska och organisatoriska faktorer i en svensk banksektor präglad av AI.

Philip Karlsson & Tim Wengelin

Examensarbete/Självständigt arbete • 15 hp

Sveriges lantbruksuniversitet, SLU

Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap/Institutionen för ekonomi

Ekonomi – Hållbar Utveckling

Examensarbete/SLU, Institutionen för Ekonomi, 1619 • ISSN 1401-4084

Uppsala 2024



AI inom bankväsendet

En kvalitativ studie med fokus på omgivande, teknologiska och organisatoriska faktorer i en svensk banksektor präglad av AI

Philip Karlsson & Tim Wengelin

Handledare: Karin Hakelius, Sveriges Lantbruksuniversitet, Institutionen för ekonomi

Examinator: Richard Ferguson, Sveriges Lantbruksuniversitet, Institutionen för ekonomi

Omfattning: 15 hp
Nivå och fördjupning: Grundnivå, G2E
Kurstitel: Självständigt arbete i Företagsekonomi
Kurskod: EX0902
Program/utbildning: Ekonomi - Hållbar Utveckling
Kursansvarig inst.: Institutionen för ekonomi
Utgivningsort: Uppsala
Utgivningsår: 2024
Upphovsrätt: Alla bilder används med upphovspersonens tillstånd.
Serietitel: Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi
Delnummer i serien: 1619
ISSN: 1491-4084

Nyckelord: bankverksamhet, kultur, ledarskap, teknologisk utveckling, AI

Sveriges lantbruksuniversitet

Fakultet för naturresursers och jordbruksvetenskap

Institution för ekonomi

Sammanfattning

Artificiell intelligens (AI) har blivit en viktig komponent i svenska banker, som använder teknologin för att stärka säkerheten, effektivisera processen och förbättra kundupplevelsen. Denna studie fokuserar på hur den teknologiska, omgivande och organisatoriska faktorer påverkar svenska banker. Syftet är därav att undersöka vilka teknologiska, omgivande och organisatoriska faktorer som påverkar implementeringen av AI i den svenska banksektorn. Vidare kommer studien fokusera på de organisatoriska faktorerna för att undersöka vilken kultur och vilka ledarskapsegenskaper som blir avgörande vid en AI implementering. För att uppnå detta syfte har författarna valt att applicera en kvalitativ forskningsmetodik med semistrukturerade intervjuer. Två teorier har valts ut som relaterar till ämnena kultur, omgivning och teknologisk utveckling. Författarna analyserar och diskuterar den insamlade empirin med hjälp av teorierna och tidigare litteratur för att på bästa vis kunna uppnå syftet. Slutsatsen i studien visar på att engagera och motivera medarbetare är av stor betydelse. Vidare har god kommunikation och regelbunden återkoppling varit centrala ledarskapsegenskaper som främjar en implementering av AI inom svenska banker.

Nyckelord: bankverksamhet, kultur, ledarskap, teknologisk utveckling, AI

Abstract

Artificial intelligence (AI) has become an important component in Swedish banks, which use the technology to enhance security, streamline processes, and improve the customer experience. This study focuses on how technological, environmental, and organizational factors affect Swedish banks. The aim is therefore to investigate which technological, environmental, and organizational factors influence the implementation of AI in the Swedish banking sector. Furthermore, the study will focus on organizational factors to examine which culture and leadership qualities are crucial in AI implementation. To achieve this aim, the authors have chosen to apply a qualitative research methodology with semi-structured interviews. Two theories have been selected that relate to the topics of culture, environment, and technological development. The authors analyze and discuss the collected empirical data with the help of theories and previous literature to achieve the purpose of this study. The conclusion of the study show that it is highly significant to engage and motivate employees. Furthermore, good communication and regular feedback have been central leadership qualities that promote the implementation of AI within Swedish banks.

Keywords: banking, culture, leadership, technological development, AI

Innehållsförteckning

Figurförteckning.....	8
1. Introduktion	9
1.1 Bakgrund.....	9
1.1.1 Kultur.....	10
1.1.2 Ledarskap	10
1.1.3 Swedbank	11
1.2 Problem och frågor	12
1.2.1 Empiriskt problem	12
1.2.2 Teoretiskt problem	13
1.3 Syfte och forskningsfrågor	14
1.4 Avgränsningar	14
1.5 Disposition.....	15
2. Teori	16
2.1 Litteraturoversikt.....	16
2.2 Technology- Organization-Environmental framework.....	18
2.2.1 Teknologiska faktorer	19
2.2.2 Organisationsfaktorer	19
2.2.3 Omgivande faktorer	20
2.3 Systemteorin	21
2.4 Teoretisk syntes	22
3. Metod.....	24
3.1 Forskningsdesign	24
3.2 Litteraturgenomgång	25
3.3 Empiriinsamling.....	25
3.3.1 Val av organisation	26
3.3.2 Urval.....	27
3.3.3 Val av respondenter.....	27
3.4 Trovärdighet och äkthet i en kvalitativ studie	27
3.5 Etisk problematik.....	28
3.6 Studiens genomförande	29
4. Empiri	30
4.1 Kultur.....	30

4.1.1	Swedbank	30
4.2	Ledarskap	32
4.2.1	Swedbank	32
4.3	Teknologisk utveckling och miljömässiga faktorer	33
4.3.1	Swedbank	33
4.4	Empirisk sammanfattning.....	35
5.	Analys	36
5.1	Teknologiska, omgivande och organisatoriska faktorer	36
5.1.1	Systemteorin och integrerad systemteori (IST)	36
5.1.2	TOE organisatoriska faktorer.....	37
5.2	Ny teknik	38
5.2.1	TOE omgivande och teknologiska faktorer.....	38
6.	Diskussion	39
6.1	Kultur.....	39
6.2	Ledarskapsegenskaper.....	40
6.3	Teknologisk utveckling.....	40
7.	Slutsats	42
7.1	AI:s påverkan på ledarskap och kultur.....	42
7.2	Vidare forskning	43
	Referenser.....	44
	Populärvetenskaplig sammanfattning	49
	Tack	50
	Bilagor	51

Figurförteckning

Figur 1: Egenbearbetad figur av studiens struktur.	15
Figur 2: TOE implementering av ny teknik, enligt Baker 2012 s.6. (Egen bearbetning) ...	19
Figur 3: Cybernetics processen enligt Tilak. et al. 2022, s.18. (Egen bearbetning)	22
Figur 4: Egenbearbetad figur av studiens teoretiska syntes.	23
Figur 5: Egenbearbetad figur som sammanfattar empirin från Swedbank	35

1. Introduktion

I detta kapitel kommer en introduktion ges kring hur implementering av artificiell intelligens, som kommer benämnas AI, påverkar bankens teknologiska, organisatoriska och omgivande faktorer. Kapitlet kommer även ha med de empiriska och teoretiska problem som finns, syftet med studien, samt vilka forskningsfrågor som används. Kapitlet avslutas med avgränsningar och en kortfattad disposition för resterande studie.

1.1 Bakgrund

Bankverksamheter är i grunden skapade för att finnas som förmedlare till sparare och låntagare (Heffernan 2005). Idag har banksektorn växt fram till att innehålla olika typer av ansvarsområden (Agarwal. et al. 2021). Några av dessa ansvarsområden är IT, finans och kundtjänst. Just kundtjänst är ett område som påverkats mycket av artificiell intelligens och teknologisk utveckling de senaste åren (Probesto u.å.).

Artificiell intelligens innebär en skapelse av en maskin som ska imitera mänskliga reaktioner och beteenden. AI:s funktion är egentligen att ta upp mänsklig information och lära sig på ett mänskligt sätt. AI har en väldigt bred kompetens, allt från problemlösning till att överväga situationer är något som finns i dess programmering (McCarthy 2007). Det har sedan implementeringen av AI legat i bankers intresse att använda detta som ett verktyg för att få en starkare relation till sina kunder. Genom implementeringen av AI har det skapats en möjlighet för banker att ta emot fler kunder samt expandera geografiskt (Agarwal et al. 2021). I och med AI:s framväxt inom samhället förväntas det även att nya arbeten och sektorer växer fram (ibid). Inom svenskt bankväsende har en trend uppstått där det mer komplexa arbetet sker av människor, men det traditionella arbetet sker mellan en robot och en människa (Hoikkala & Magnusson, 2017).

Enligt Deutsch bank research (2024) kan AI inom banker användas på tre olika sätt. Dessa sätt inkluderar hjälp med aktier och fonder, personlig rådgivning och rådgivning angående kundens portfölj. AI är således ett verktyg som kunden kan använda för att optimera sitt aktieinnehav, få tips och råd samt minska ekonomisk brottslighet genom identifiering av misstänkta brottsliga transaktioner.

När det kommer till den teknologiska utvecklingen har Sverige alltid legat i framkant när det gäller digitaliseringen jämfört med omvärlden (DIGG 2023).

Däremot har Sverige snarare haft en långsammare teknologisk utveckling när det kommer till implementering av AI och 5G-nätverk (ibid). DIGG (2023) menar, för att Sverige ska fortsätta vara konkurrenskraftig på marknaden, krävs det att Sveriges näringsliv följer den teknologiska utvecklingen som sker, där även en AI-implementering är inkluderad. En effektiv och lönsam digitalisering är att inom en organisation kombinera den teknologiska utvecklingen med de arbetssätt som redan finns och genom kombinationen använda det på ett konkurrenskraftigt vis (ibid).

Denna studie blir relevant för att undersöka hur en svensk bank påverkats i aspekter såsom teknologiska, organisatoriska och omgivande faktorer medan en implementering av AI pågår i både deras egen verksamhet men även i samhället. Studien blir även en lägesrapport för att se hur långt Swedbank faktiskt har kommit med en implementering av AI i deras egna verksamhet.

1.1.1 Kultur

Organisationer i dagens samhälle blir alltmer globala, vilket medför att förståelsen för människors värderingar och beteenden blir desto mer viktiga att förstå. Det väsentliga blir då att ledare och medarbetare kan kommunicera med varandra utan missförstånd (Zander 2004). Enligt Alvesson och Sveningsson (2007) kan organisationskulturer både vara centraliserad och decentraliserad. Att en organisation både kan vara centraliserade och decentraliserade ligger till grund för hur beslutfattande inom organisationen ser ut. Till exempel används en decentraliserad struktur för att personal ska få kunna ta egna beslut på arbetsplatsen utan att fråga om lov. Det är en skala där en organisation kan vara mer decentraliserad än centraliserad (ibid).

Kulturer hos banker har beskrivits som *oärliga* på senare tid (Cohn et al. 2014). Cohn et al. (2014) beskriver att oärligheten inom banksektorn exponeras när de anställdas yrkesidentitet blir framträdande. Att återinföra en ärlig organisationskultur står alltså högt på agendan när det gäller banker. En ärlig organisationskultur har en låg grad av försköning inom arbetsområdet, när det kommer till banksektorn kan det gälla rådgivning (ibid). För att skydda sitt varumärke och inte agera oärligt bör banker vara öppna mot sina kunder. Mestadels handlar det då om det som hotar bankers varumärke, exempelvis penningtvättskandaler, investering och kontraktsbedrägerier (Rindestad & Lundberg 2023; Lin & Paravisini 2011).

1.1.2 Ledarskap

Under de senaste decennierna har den historiska synen på ledarskap genomgått ett paradigmskifte och är idag nära kopplat till hur arbete organiseras i en digitaliserad värld (Crevani et al. 2016). Ett paradigmskifte är något där förutsättningarna

radikalt förändras (Vetenskapsteori 2021), ett exempel på paradigmskifte är när samhällena gick från kontanter till digital valuta. Digitalisering kan ses som en process där arbete som historiskt gjorts av människor är på väg över till att genomföras av datorer och robotar, där stora delar av informationen som skapas samlas på internet istället för i dokument och böcker (ibid). Genom att utvecklingen av de digitala teknikerna konstant förändras medför de även möjligheter och svårigheter för ledarskap inom organisationer (ibid). Crevani et al. (2016) menar att det finns tre olika trender som påverkar framtidens ledarskap: *idén om ledarskap som praktik, projektifiering* och *flexibilisering*. Idén om ledarskap grundar sig i en process för att förstå varför grupper dynamik förändras och genomgår denna förändring. Den andra trenden är projektifiering och innebär att arbete i allt större utsträckning sker i projektgrupper och är aktiva under en förutbestämd tid för att uppnå ett visst mål, projektgrupper medför även en högre grad flexibilitet under den tid projektgruppen är aktiv. Den sista trenden är flexibilisering och innebär att stora delar av det arbete som utförs idag på marknaden kommer i framtiden att försvinna med hjälp av den teknologiska utvecklingen, möjligheten till distansarbete ökar på grund av den teknologiska utvecklingen, vilket kräver en god kommunikation (ibid).

Inom moderna organisationer, såsom banker, krävs det en tydlig och effektiv kommunikation mellan chef och medarbetare eftersom banker tillägnar stora delar av sina resurser till kundbemötande (Delic et al. 2017). Dagens ledare bör enligt Ammenberg (2023) vara flexibla i sitt ledarskap och han menar även att ledarens framgång ofta bygger på viktiga komponenter som kunniga medarbetare.

1.1.3 Swedbank

Swedbank är en svensk bank som grundades 1997 och driver idag sin verksamhet i Sverige och Baltikum (Swedbank 2024a). Swedbank är i dagsläget den ledande banken för hushåll och företag i Sverige, Estland, Lettland och Litauen med sina sju miljoner privat-kunder och närmare 555 000 företagskunder (ibid). Swedbanks syfte går ut på att skapa en trygg och säker finansiell hälsa till samtliga av sina kunder, vilket ska förbereda dem inför framtiden (Swedbank 2024b).

Swedbank har under en längre tid arbetat med implementeringen av AI inom den nordiska banksektorn (Ghorbani 2019). Under de år Swedbank har arbetat med att utveckla system till AI har de även gjort flertalet investeringar i infrastruktur och anställt flera specialister inom data och andra forskare som forskar inom området för AI (ibid).

1.2 Problem och frågor

Under avsnittet problem och frågor kommer författarna lyfta ett empiriskt- och ett teoretiskt problem för att skapa en bred och generell uppfattning av problemställningen i fokus för att sedan smalna av till det syfte, de forskningsfrågor och avgränsningar som uppsatsen fokuserar på. Vidare i avsnittet kommer uppsatsens disposition att presenteras.

1.2.1 Empiriskt problem

Tidigare entreprenörer som Bill Gates har varnat för ökad arbetslöshet på grund av den snabba teknologiska utvecklingen (Brougham & Haar 2013). Dock har den makroekonomiska historien visat på att arbeten inte försvinner utan omfördelas (Autor 2015). Det kan dock förekomma en ökad arbetslöshet på kort sikt (Noble 1995). Dodel & Mesh (2020) visar på att teknologin gynnar arbetare som jobbar stillasittande jämfört med de som arbetar fysiskt, då teknologin påverkar fysiska arbeten negativt. Bank of America och Oxfords universitet förutser att 35% av yrkena kan täckas av robotar på grund av den teknologiska utvecklingen (Halal et al. 2017).

På grund av strukturella förändringar inom organisationer på senare tid har ledarskapsstilar påverkats (Kelly & Finkelman, 2011). Förändringar har skett i en stor omfattning och inte minst inom den finansiella sektorn (Kaufman. 1994). På grund av dessa strukturella förändringar har fler valt att byta jobb i sin karriär jämfört med de tidigare generationerna (Wey et al. 2002). En av anledningarna till att medarbetare inom banksektorn byter jobb kan enligt Hoikkala & Magnusson (2017) vara att AI-implementeringen inneburit nedstängning av lokala banker. Lokala bankers nedstängning kan göras för att kunder ska kunna ta del av rådgivning från bankernas AI. Det innebär en förändring för medarbetarna på banken som måste flytta till en större stad för att jobba kvar. Det kommer även innebära en förändring för kunderna som inte kommer kunna få den mänskliga kontakten vid bankbesök.

Ledarskapet har utvecklats på grund av AI och nya egenskaper i ledarskapet har integrerats kontinuerligt (Moldenhauer & Londt 2019). Enligt Smith och Greens (2018) så hade AI implementeringen inte varit möjlig utan ledarskap. De menar även på att AI implementeringen kommer att innebära en ny position för ledarna. Den nya positionen för ledare kommer innebära nya egenskaper som ledaren bör besitta. Dessa egenskaper har inte undersökts ur en svensk banks perspektiv. Därför kommer denna studie att bidra med vilka egenskaper som kan vara viktiga för svenska banker att ha i åtanke när det gäller ledarskap.

1.2.2 Teoretiskt problem

Tidigare forskning inom området för AI på banker har ett internationellt fokus som ger viktiga och värdefulla insikter om AI:s påverkan inom banksektorn (McKinsey 2021), däremot finns det en kunskapslucka på den svenska bankmarknaden då tidigare forskning fokuserat på den internationella marknaden. Rapporten belyser både fördelar och nackdelar med en implementering av AI inom banksektorn (McKinsey 2021). Under senaste åren har banksektorn gått igenom större förändringar på grund av den teknologiska utvecklingen, utvecklingen har påverkat hur banker kommunicerar samt hur riskkulturen påverkas (Francesco et al. 2015). Författarna har valt att tolka riskkultur som Finansinspektionen 2014 3§. Definitionen lyder ”yrkesmässiga värderingar, attityder och beteenden som har avgörande betydelse för hur ett företag hanterar sina risker” (Finansinspektionen 2014, s.2). En bank som har ambitionen att utvecklas behöver ta den teknologiska utvecklingen i beaktning för att kunna identifiera viktiga aspekter som kan gynna organisationen för att skapa ett starkt resultat, bibehålla en hög kompetens men även andra viktiga egenskaper (ibid). En tidigare studie genomförd av Suseno et al. (2022) menar att kunskap inom AI på arbetsplatser bör utvecklas för att i ett förebyggande perspektiv förbereda anställda för den teknologiska utvecklingen inför kommande teknologiska förändringar.

Eftersom området kring de kulturella perspektiven med AI inom banksektorn på den svenska marknaden är så pass utforskat, kommer denna studie använda sig av *application spotting*. En *application spotting* innebär att det har uppkommit en ny kunskapslucka som behöver täckas med forskning (Bryman & Bell 2017). Denna studie kommer bidra till att täcka den kunskapslucka som finns i den befintliga litteraturen. Studien kommer även kunna användas som en vägledning för både ledarskap och kultur när en stor förändring inom teknologisk utveckling sker på den svenska bankmarknaden. Detta på grund av en liten omfattning av befintlig litteratur om specifikt AI och dess påverkan och implementering på den svenska bankmarknaden.

1.3 Syfte och forskningsfrågor

Syftet med denna studie är att undersöka vilka teknologiska, omgivande och organisatoriska faktorer som påverkar implementeringen av AI i den svenska banksektorn. Vidare kommer studien fokusera på de organisatoriska faktorerna för att undersöka vilken kultur och vilka ledarskapsegenskaper som blir avgörande vid en AI implementering.

Vilka teknologiska och omgivande faktorer påverkar implementeringen av AI i den svenska banksektorn?

Vilken beredskap krävs för en AI implementering inom kultur och ledarskap för den svenska banksektorn?

1.4 Avgränsningar

Studien är avgränsad till *en* svensk bank för att få så djupgående svar som möjligt. Det gäller banken Swedbank, som är en av de svenska bankerna som har kommit längst med AI och anses därför vara ytterst relevant för studien. Fokuset har varit att undersöka vilken kultur en svensk bank bör ha inför en teknologisk förändring, samt vilka ledaregenskaper som anses vara viktiga inför en sådan förändring. Men även vilka omgivande och teknologiska faktorer som har betydelse när en AI-implementering är aktuell.

1.5 Disposition

I figur 1 nedan presenteras studiens disposition som även målats upp för att ge en tydlig bild över strukturen. Figuren beskriver ytterligare vad som kommer att presenteras i respektive kapitel.

Introduktion	<i>Kapitlet ger en introduktion till ämnesområdet med empiriska och teoretiska problem. Detta följs av studiens syfte och avgränsningar.</i>
Teori	<i>Kapitlet tar upp teorier som appliceras på de problem som uppstått. Den teoretiska syntesen avrundar detta kapitel.</i>
Metod	<i>I kapitlet beskrivs det hur studien genomförts utifrån författarnas förhållningsätt och trovärdighet. Även litteraturgenomgång, etiska ståndpunkter och empiriinsamlingen beskrivs.</i>
Empiri	<i>Kapitlet behandlar empirin som samlats in från en intervju och hemsidor.</i>
Analys	<i>I analysdelen diskuteras samband och olikheter mellan insamlad empiri och teorier.</i>
Diskussion	<i>I diskussionen jämförs författarnas resultat med andra tidigare studier.</i>
Slutsatser	<i>I detta kapitel presenteras de slutsatser som studien kommit fram till utifrån empirin med hjälp av diskussionen. Forskningsfrågorna besvaras även här.</i>
Referenser	<i>Här presenteras källorna som studien använt.</i>
Bilagor	<i>Här presenteras den intervjuguide som författarna utgått från vid intervjutillfället</i>

Figur 1: Egenbearbetad figur av studiens struktur.

2. Teori

I detta kapitel kommer teoribasen för denna studie att presenteras. Kapitlet börjar med en litteraturöversikt på tidigare studier inom forskningsområdet. För att besvara studiens syfte har två teorier valts ut och kommer under detta kapitel att presenteras. Kapitlet avslutas med en teoretisk syntes.

2.1 Litteraturöversikt

Studier som relaterar till svenska banker och AI förekommer i en mindre mängd. Litteraturen som avspeglas i teorikapitlet är fokuserad på allt mellan beskrivningar av teorierna till appliceringsmöjligheter. Litteraturen blir allt snävare vid kombinationen av sökorden *banker* och *AI*, och fokuserar ofta på förändringar inom bland annat kultur och ny teknik. Internationella forskningsstudier har varit centrala inom denna studie.

Liknande studier inom detta område är få, men det finns studier som fokuserar på kultur och ledarskap inom banksektorn. En studie som handlar om penningtvättskandalen på SEB och Swedbank är Hellgren & Malmströms (2020) rapport från Linköpings universitet. Forskningsfrågorna i deras studie kan relateras till detta arbete då de undersöker om teknologisk utveckling och hur förtroendekulturen kan påverka bankers agerande. Förtroendekultur har författarna valt att tolka som en öppen och ärlig kommunikation till sina kunder. Den kommer fram till att den teknologiska utvecklingen både bär för- och nackdelar för möjliga framtida penningtvättskandaler. Detta på grund av att det blir lättare att upptäcka penningtvätt men det blir även lättare att dölja den. Detta skulle kunna jämföras med denna studies resultat då för att se om den empirin som samlats in ger samma tendenser. Förtroendekulturen är även något som denna studie kan diskutera för att observera om den blir starkare till kunder vid en implementering av ny teknik.

Cäpraru et al. (2020) studie beskriver hur diversifieringsarbete och konkurrens påverkar europeiska banker. Studien visar även på hur banker bör agera för att få en sund riskkultur. En av de hypoteser som forskarna presenterande var att involvera samtliga medarbetare i organisationens mål. Detta ska hjälpa bankerna få en framgångsrik diversifierings strategi och en mer sund riskkultur.

Lundin & Stenbacks, (2016) studie beskriver hur banker kan bibehålla en hög kundnöjdhet även om den teknologiska utvecklingen bidrar till att det blir mindre fysisk kontakt. Författarna av denna text kommer fram till att bankerna måste anpassa sig i stor utsträckning efter kundernas enskilda behov. Lundin & Stenbacks studie kan relateras till denna studies resultat om hemarbete och hur detta påverkar kulturen.

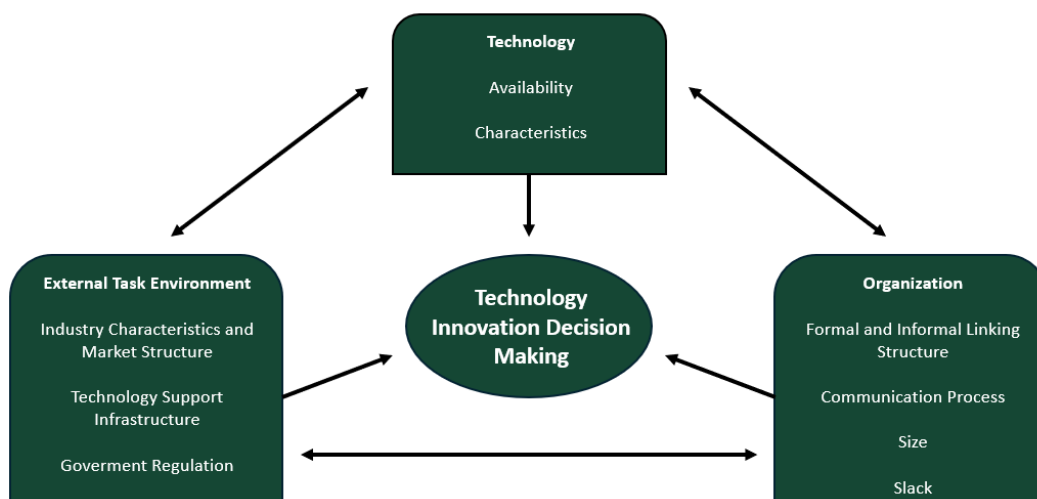
Den studie som relaterar mest till denna undersökning är Smrkovic et al. (2023) som beskriver etisk problematik när det kommer till implementering av AI på banker. Studien undersöker hur banker förhåller sig till nya lagar som tillkommer. Studien visar även att vissa banker inte har implementerat AI i sin verksamhet än. De som har implementerat AI har oftast gjort det via kundtjänstarbeten där AI får svara på kunders frågor. Men deras empiri tyder även på att AI används för att identifiera bedrägerier och penningtvätt. Den etiska problematiken de upptäckte med AI var att det var svårt att kontrollera personuppgifter för kunder på ett lagligt sätt.

Warrick (2017) beskriver hur kultur uppstår på en arbetsplats. Studien visar även på sambandet mellan kultur och ledarskap genom att undersöka hur ledarskapet påverkar bland annat effektiviteten. Kulturer kan byggas med hjälp av att det redan existerar en befintlig kultur på arbetsplatsen eller att det finns en plan för hur organisationen vill att kulturen ska se ut. Warwick presenterar även tio steg för att skapa en medveten kultur. I denna studie kommer de steg som relaterar till ledarskap tas i beaktning för att undersöka vilka egenskaper som krävs för att en ledare ska kunna bidra till en bra kultur. De första två stegen handlar om att uppmärksamma ledaren om att ha en strategi men även en uppfattning rörande om den nuvarande kulturen. Det tredje steget handlar om att involvera medarbetare i processen. Nästa steg är då att ledaren ska agera frontperson för den kulturella förändringen inom organisationen och visa på hur de nya beteendena ska anammas. Stegen efter dessa går in på att ledaren ska rekrytera med ett krav på att kulturen ska utvecklas samt att alla medarbetare är enade om att den kultur och strategi går samman. De sista stegen handlar om att belöna medarbetarnas beteende och arbeten. Det är även viktigt att bibehålla denna kultur genom ceremonier som personalmiddagar och umgänge mellan medarbetare. Med detta bevakas även kulturen inom organisationen. Detta kan vara relevant för denna studies frågeställning angående ledarskapsegenskaper. Det är också intressant att se vilka egenskaper som respondenten från Swedbank anser vara viktiga inför denna förändring.

Denna studie har författarna valt att avgränsa till området för teknologiska, organisatoriska och omgivande faktorer. Något som hade varit intressant att genomföra i ett framtida arbete hade varit ifall det undersöks hur transaktionskostnader påverkas av en AI-implementering inom banker. Coase-teoremet som togs fram av ekonomen Ronald Coase hade varit en givande teori att använda sig av för att förstå hur transaktionskostnader uppstår och när de uppstår (Coase 1937). Denna studie är med avgränsad mot teknologiska, organisatoriska och omgivande faktorer vilket innebär att studiens fokus hade skiftat vid användandet av en sådan teori som Coase-teoremet.

2.2 Technology- Organization-Environmental framework

Technology-Organization-Enivronmental framework som hädanefter kommer benämnas TOE, är en organisationsteori som förklarar att det finns tre aspekter som påverkar implementering av ny teknik i organisationer. Dessa är enligt Baker (2012) och Oliveira & Martins (2011): *tekniska faktorer, omgivande faktorer och organisatoriska faktorer*. De tekniska faktorerna innebär interna befintliga system och externa tekniker som innebär implementering av ny teknik. De omgivande faktorerna relaterar mest till externa faktorer i branschen såsom konkurrens och regleringar. De organisatoriska faktorerna är interna förhållanden som kultur, kapital och ledarskap (ibid). Alla dessa aspekter bör tas i beaktning vid implementering av ny teknik inom organisationen. Detta medför att en stabil grund för organisationens beslutsfattande av implementering av ny teknik skapas (Baker 2012). Figur 3 nedan ger en bild över hur det går att tolka TOE som en teori. Den tar upp olika aspekter som påverkar implementeringen av ny teknik vid beslutsfattande.



Figur 2: TOE implementering av ny teknik, enligt Baker 2012 s.6. (Egen bearbetning)

2.2.1 Teknologiska faktorer

De teknologiska faktorerna tar all teknik som redan finns inom organisationen, men även teknik som befinner sig i utvecklingsstadier och på marknaden i beaktning. Det ger även en insyn i vad som krävs av en organisation för att implementera ny teknik (Baker 2012). Författarna har valt att beskriva faktorerna utifrån figur 3 och Awa et al. (2017).

Tillgänglighet

Tillgängligheten av teknologin är viktig att ta i beaktning vid beslut om implementering. Även befintlig teknik inom organisationen påverkar exempelvis hastigheten av implementeringen (Collins et al. 1988). Tillgängligheten beror även på i vilket stadie uppfinningen befinner sig i. Till exempel är AI en snabbt framväxande innovation.

Upplevda värden

Upplevda värden är en av de viktigaste drivkrafterna för implementering av nya system (Awa et al. 2017). Nya tekniker som upplevs ge en fördel gentemot den redan befintliga teknologin inom organisationen implementeras oftare. För att undersöka ifall detta stämmer ska den nya tekniken ha förbättrad kommunikation och informationsflöde som kan ge organisationen konkurrensfördelar.

Karaktärsdrag

Karaktärsdraget hos organisationer i en bransch som har teknologisk innovation i fokus kan implementera teknologin stegvis. De branscher som karaktäriseras av snabba beslut och omvärldsfaktorer måste dock ta snabbare beslut när det gäller ny teknik (Baker 2012).

2.2.2 Organisationsfaktorer

Organisationsfaktorerna behandlar de interna aspekterna i organisationen såsom storlek och kommunikationsprocessen vid införande av ny teknik (Baker 2012). Det finns flera olika alternativ till anpassning vid implementering av ny teknik, dessa alternativ påverkas av olika aspekter som påverkar besluten kopplat till ny teknik (ibid). Awa et al. (2017) påpekar även att organisationens storlek har stor betydelse vid implementeringsfasen: större och väletablerade organisationer har en fördel vid implementering av ny teknik jämfört med de mindre organisationerna.

Anpassning

Baker (2012) menar att organiska och decentraliserade organisationer, där medarbetarna involveras inom beslutsfattande, underlättar anpassningen när en

organisation inför ny teknik. Både organiska och decentraliserade organisationer associeras ofta med anpassning (ibid). Anledningen till detta, menar Baker (2012), är att medarbetare inom dessa organisationsstrukturer har ett mer flytande ansvar och förtroende från ledningen vilket medför en god kommunikation och tillförlitlighet inom organisationen (ibid).

Implementering

Vid implementeringen av ny teknik finns det flera kärnfaktorer som påverkar hur väl implementeringen går (Awa et al. 2017). En av dessa faktorer är hur väl kommunikationen fungerar internt i organisationen: beroende på hur god kommunikation organisationen har internt kommer en implementering av ny teknik att påverkas (ibid). Organisationer med en god kommunikation som genomsyrar samtliga delar av verksamheten, från ledningen hela vägen till medarbetare, tenderar att hantera förändring på ett mer effektivt vis snarare än vad organisationer med bristande kommunikation gör (ibid).

2.2.3 Omgivande faktorer

De omgivande faktorerna beskriver vad som sker externt hos organisationen. Enligt Baker (2012) handlar det om bland annat etiska utmaningar. När det kommer till de omgivande faktorerna inkluderas oftast den specifika branschens struktur, eftersom en del förnyande av ny teknik bygger på konkurrens på den specifika marknaden (ibid). Baker (2012) menar även att organisationer som har en hög tillväxttakt är mer effektiva när det kommer till innovation och anpassning inom den egna marknaden.

Normative pressure

Normative pressure innebär enligt Awa et al. (2017) det tryck som skapas från regering och olika handelspartners och refererar till de sociala påtryckningar och normer som finns i samhället, beslut som tas beroende på graden av normative pressure grundar sig ofta i vad som företaget bör göra i en viss situation istället för det alternativ som gynnar företaget mest rent ekonomiskt. Awa et al. (2017) menar att normative pressure borde ses som en positiv faktor då det främjar utveckling och anpassningen på organisationen, när det finns tydliga påtryckningar från omgivningen, som exempelvis regeringen, resulterar det i en mer effektiv anpassning och är mer hållbar på sikt.

Mimetic pressure

Engelskans mimetic går att översätta till att efterlikna eller ta efter på svenska. Mimetic pressure belyser att det är ofta som organisationer tenderar att efterlikna organisationer som har en liknande omgivning med samma förutsättningar (Awa et al. 2017). Awa et al. (2017) skriver att mimetic pressure är de sociala påtryckningar

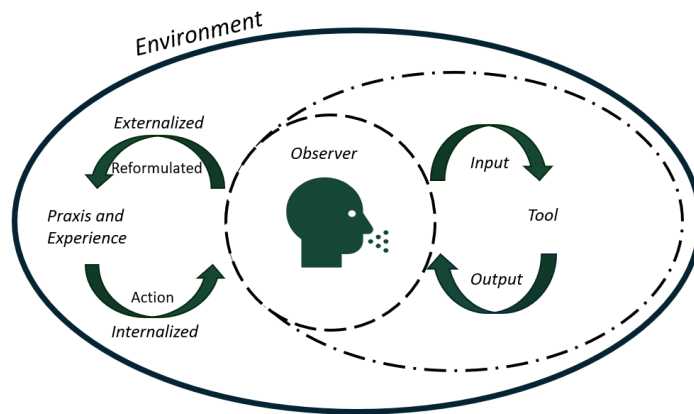
som omgivningen skapar på en organisation. En organisation som har dessa påtryckningar från omgivningen tenderar att ta efter organisationer som står inför samma eller likande sociala påtryckningar (ibid).

2.3 Systemteorin

Systemteorin växte fram under 1940-talet som en biologisk teori. Inom en psykologisk och managementkontext har det kommit att innebära hur mindre system samarbetar och påverkar det större generella systemet (Montuori 2011). Systemteorin har på senare tid som syfte att ta reda på beteendet av komplexa system (Whitchurch & Constantine 1993). Konceptet med teorin, oavsett inriktning, kan beskrivas som *"The whole is greater than the sum of its parts"* (Montuori 2011 s.418). Fokus i den här studien kommer att vara på det psykologiska och företagsekonomiska synsättet. Systemteorin används för att undersöka individers, grupper och samhällens beteenden i ett komplext system (ibid).

När nya arbetsgrupper med tydliga mål introduceras kan indelning av individuellt arbete uppstå. Om arbetet sker i en mer kreativ kontext kan gruppen som arbetar utveckla sina egna arbetssätt och rutiner (ibid). Begreppet *self-organization* har författarna tolkat som att organisationer består av komplexa system som uppkommer utifrån mönster och strukturer. Istället för att vara resultatet av en centraliserad styrning uppstår mönster genom interaktioner mellan individuella enheter eller delar av systemet. Systemteori skiftar därmed fokus från en hierarkisk ledarskapsstil till ett mer självbestämmande fokus. Detta för att personalen ska kunna utforma sina egna rutiner (ibid).

Cybernetics är ett synsätt utifrån systemteorin och innebär principer som styr målstyrda, självreglerande, informationsbearbetande system som är konstgjorda och levande (DeYoung et al. 2018, s.387). Cybernetics studerar individers psykologi utifrån situationsfaktorer. Individer i systemet är de som bygger upp organisationskulturen och är därför viktiga att ha med som perspektiv. Processen baseras på att människor inte bara agerar utifrån sig själva utan också mot sin omgivning, vilket kan förklaras av Figur 2 nedan (Tilak et al. 2022, s.18). Figur 2 beskriver även hur individen påverkas av tidigare erfarenheter när exempelvis ny teknik implementeras.



Figur 3: Cybernetics processen enligt Tilak. et al. 2022, s.18. (Egen bearbetning)

När det gäller systemteori inom bankväsendet är det viktigt att förstå bankernas modeller för att bilda en uppfattning om den större kontexten (Chen et al. 2014). Hong et als (2003) artikel har tagit fram en så kallad *integrated system theory of information security management*. Den är framtagen genom att undersöka olika informationssäkerhets-teorier, såsom *security policy theory*, *risk management theory*, *control and auditing theory*, *management system theory* och *contingency theory*. *Integrated systems theory* kan förklara organisationers beteende angående informationssystemens förändringar och komma med alternativa säkerhetsåtgärder (ibid). Detta är viktigt att förstå vid implementering av ett nytt system men kan dock bli svår att koppla till kultur och ledarskap. Därför har författarna i denna studie valt att inte fokusera på informationssäkerhet och hur det kan kopplas till kultur.

2.4 Teoretisk syntes

I detta avsnitt presenteras den teoretiska syntesen som ligger till grund för den empiriska analysen senare i rapporten. Den teoretiska syntesen syftar till att ge läsaren en tillbakablick och hjälpa att förstå valet av de teorier som används i rapporten. Teorierna som författarna har valt att applicera på denna studie går att se som olika sorters verktyg för banken som undersökts. Dessa verktyg kan hjälpa banken och andra organisationer att förstå vilka ledarskapsegenskaper och vilken kultur som är fördelaktig att ha när organisationen står inför en AI implementering.

Teorierna kan hjälpa författarna att, utifrån empirin, kunna dra slutsatser kring hur banken förändrat sin styrning, sitt ledarskap och andra faktorer som kan påverka kulturen.

Figur 4 nedan visar grunden för hur analysen och resultaten kommer utformas. Den visar på hur teknologisk utveckling, organisatoriska faktorer och omgivande

faktorer sammanfogas och bygger en ny strategi som medarbetarna och cheferna på banken ska vara eniga om. En ny strategi där teknologisk utveckling främjas och där medarbetarna förstår vad det innebär. En viktig del blir att observera nya förändringar som banken nu mera förhåller sig till. Det blir även viktigt att förklara olika typer av kulturer utifrån teorierna.



Figur 4: Egenbearbetad figur av studiens teoretiska syntes.

3. Metod

I detta kapitel ges författarna möjlighet att beskriva och redovisa studiens forskningsmetodik. Här kommer även tillvägagångssättet för empiriinsamling att presenteras. Studien bygger även på relevant litteraturgenomgång som berör ämnet AI och kultur på banksektorn. Vidare kommer studiens urval och etiska problematik lyftas och diskuteras.

3.1 Forskningsdesign

Denna studies forskningsmetodik är strukturerad enligt en kvalitativ ansats. Enligt Bryman & Bell (2017) finns det två olika designer att välja på. Den ena är kvantitativ ansats och har en naturvetenskaplig grund. Den fokuserar på ett större perspektiv för att förstå hur världen fungerar. Den andra är en kvalitativ forskningsmetodik och lägger ett stort fokus på att analysera den data som samlats in istället för kvantifiering och siffror (ibid). Denna forskningsmetod ger författarna möjlighet till djupa analyser, som i sin tur går att dra konkreta slutsatser kopplat till det ämnesområde som studien behandlar (ibid). Valet av den kvalitativa forskningsmetodiken i denna studie grundar sig på författarnas syfte med rapporten. Genom att göra en kvalitativ rapport och analysera de svar från respondenter på djupet och applicera teorier som bidrar till att skapa sig en förståelse till ämnet, inse både svårigheter men även möjligheter med en implementering av AI inom den svenska banksektorn.

Författarna har utgått från ett interpretivistiskt perspektiv när det gäller den epistemologiska inställningen till studien. Genom detta perspektiv kommer de personer som intervjuats kunna visa djupa och betydelsefulla resonemang kopplat till det berörda ämnet (Bryman & Bell 2017). Studien är detaljerad och ägnar sig åt att undersöka en bank. Enligt Bryman & Bell (2017) passar en detaljerad och fokuserad studie bra in i mallen för en kvalitativ ansats. Denna studie ämnar även att gynna framtida forskning inom området genom att täcka den nuvarande kunskapsluckan som råder inom ämnet, men även för att i framtiden jämföras med nya studier inom samma ämnesområde för att se hur långt svenska banker kommit med en AI-implementering och ifall slutsatserna i denna studie visar sig bidra.

3.2 Litteraturgenomgång

En litteraturgenomgång har utförts i denna studie för att besvara dess forskningsfrågor och nå dess syfte. Det är en viktig del av studien då den visar på vilket sätt författarna valt att samla in sin litteratur (Bryman & Bell 2017). Enligt Bryman & Bell 2017 finns det två typer av litteraturgenomgångar att välja på där den ena är systematisk och den andra är narrativ. För att skapa en bild över den tidigare litteraturen inom området har en narrativ litteraturgenomgång använts (ibid). En narrativ litteraturgenomgång innebär enligt Bryman & Bell (2017) att sammanställa och observera tidigare forskning inom ett visst forskningsområde. Författarna använder sig av en narrativ litteraturgenomgång för att få ett brett helhetsintryck av den relevanta litteraturen inom området. Den narrativa litteraturgenomgången ger författarna utrymme för att tolka tidigare litteratur men ger även en bred inblick i litteraturen för författarna att utforska. Vilket knyter väl an till den kvalitativa forskningsdesignen (Bryman & Bell 2017; Rhodes & Brown 2005). Eftersom forskningsämnet visat sig vara brett och innehåller oftast subjektivitet anses den narrativa litteraturgenomgången mer passande än den systematiska. En annan anledning till varför en narrativ litteraturgenomgång användes var för att den systematiska litteraturgenomgången är väldigt tidskrävande och studiens mål är inte att skapa en full förståelse om hela ämnet.

I den här studien har litteratur som använts bestått av vetenskapliga artiklar, relevant litteratur för området och tidigare kurslitteratur. Vid sökning av vetenskapliga artiklar har Google Scholar och Business Retriever använts. Några av de sökord som använts mest frekvent är *"Banking"* *"AI"* *"Leadership"* *"Culture"*. Sökorden har använts både på svenska och engelska. Orden har även använts i kombination vid sökning av specifik litteratur.

3.3 Empiriinsamling

Studiens empiriinsamling kommer från en semistrukturerade intervju som genomförts med en person som valts utifrån ett målstyrt urval. Valet av semistrukturerad intervju grundar sig i den bredd och möjlighet den svarande får vid intervjutillfället, samtidigt som författarna kan få ut fylliga och väl detaljerade svar (Bryman & Bell 2017; Saunders et al. 2019). Författarna har använt sig av en intervjuguide (se bilaga 1) under den genomförda intervjun för att inte sväva iväg under intervjuns gång. En intervjuguide fungerar som ett verktyg där författarna skrivit ned områden som ska tas upp och behandlas under intervjun (Bryman & Bell 2017).

I och med att ett interpretivistiskt perspektiv har tagits har även semistrukturerade intervjuer genomförts. Valet av en semistrukturerad intervju grundar sig utifrån att

författarna ville få ut så mycket information som möjligt. Författarna har även valt att i bilaga 1 beskriva vilka teman och huvudsakliga frågor intervjun består av. Följdfrågor har även förekommit vid intervjutillfället. Författarna valde att genomföra en semistrukturerad intervju istället för en ostrukturerad intervju för att ge respondenten utrymme att utforma sina svar på sitt egna sätt. Fördelen med semistrukturerade intervjuer enligt Bryman & Bell (2017) är att det finns en hög grad av flexibilitet vilket gör intervjun till en mer naturlig process. Intervjun har spelats in för att i efterhand ha möjligheten att gå tillbaka och lyssna igenom ytterligare för att minimera risken till att något av betydelse missats, detta är av stor betydelse enligt Bryman & Bell (2017) då författarna minimerar risken av att något av den insamlade datan går förlorad på grund av att intervjuaren måste hålla ett stort fokus på respondentens svar. En strukturerad intervju valdes bort då den hade inneburit att respondenterna hade kunnat förbereda sina svar för mycket vilket skulle kunna leda till partiska tendenser. Det har även varit viktigt för författarna att kunna ställa följdfrågor på respondenternas svar. Valet av en ostrukturerad intervju föll också bort på grund av att det kan finnas en risk att vissa frågor blir obesvarade på grund av att respondenten varit oförberedd på sådana typer av frågor.

Författarna har även tagit personliga värderingar hos respondenterna i beaktning. Eftersom personen som valts ut till intervju i denna studie arbetar på en marknad som är i direkt konkurrens med varandra har författarna valt att hålla ett subjektivt synsätt. Subjektivt synsätt gentemot bankens eget intresse. För att upprätthålla ett subjektivt synsätt har författarna valt att åsido lägga egna värderingar. Detta för att undvika påverkan av subjektiva åsikter omedvetet i studien (Bryman & Bell 2017).

Bilaga 1 visar på de olika frågorna som har bildat skelettet till intervjun som författarna genomfört. Bilaga 1 visar på de frågor som ställt till respondenten på Swedbank som arbetar som chef på en IT avdelning. Viktigt att notera är att intervjun är av semistrukturerad karaktär, vilket innebär att följdfrågor har förekommit. Intervjun tog cirka 45 minuter och var på distans.

3.3.1 Val av organisation

Valet av organisation landade på en bank som ligger i framkant när det gäller AI-användning. I en artikel från Dagens industri (2020) beskriver Nima Ghorbani att utvecklingen med AI har gått snabbt framåt på Swedbank. Valet av Swedbank grundade sig även på den teknologiska utvecklingen, banken lägger ett stort fokus på innovation av teknik för att visa på att de arbetar hållbart, men även att de kommer fortsätta arbeta hållbart i fortsättningen. Detta är av intresse för författarna att undersöka om det som de själva faktiskt säger stämmer men även på vilket vis de ligger i framkant när det kommer till en AI-implementering.

3.3.2 Urval

Som tidigare nämnts är urvalet baserat på ett målstyrt urval. Ett målstyrt urval innebär att författarna väljer ut relevanta deltagare baserat på studiens syfte och dess forskningsfrågor (Bryman & Bell 2017). De negativa aspekterna som uppstår vid genomförandet av ett målstyrt urval är att det inte går att generalisera svaren som härrör från intervjudeltagaren därför att det är författarna själva som valt ut deltagarna (ibid). Författarna har tagit detta i beaktning och vill hålla ett mikrosynsätt på studien och därmed ej generalisera resultaten till den globala marknaden.

3.3.3 Val av respondenter

Valet av respondent har skett genom vilken avdelning respondenten arbetar på. För att få till ett så djupt och välutformat perspektiv som möjligt har en chef från banken valts ut. En chef för en avdelning som arbetar inom IT med ett fokus på AI. Detta för att bäst kunna besvara forskningsfrågorna, men även för att kunna observera hur en chef på en bank ser på utvecklingen inom området. Respondenten har författarna valt att hålla anonym. Detta på grund av försiktighet.

Valet av respondenten från Swedbank grundar sig i personens långa erfarenhet av chefsroller. Den grundar sig även i avdelningen som respondenten är chef på, vilket är på en IT avdelning. Det blir intressant för författarna att ta del av respondentens långa erfarenheter kopplat till AI och personens egna ledarskap.

Författarna har valt att genomföra en fallstudie vilket har inneburit att utforska ett enskilt fall i detalj för att förstå specifika fenomen eller problem. Problemen som kan uppstå med en sådan typ av fallstudie är att generaliserbarheten begränsas. Detta på grund av att studien kan ha unika karaktärsdrag och därav kan bli svår att replikera. Ett annat problem som kan uppstå är att forskarna kan tolka datan biased. Forskarna kan därav göra feltolkningar då inga andra intervjuer förekommit. Det positiva med en sådan typ av fallstudie är att författarna får en djupgående analys med detaljerade element från den specifika arbetsplatsen. Detta i sin tur gör att författarna kan få en djupare inblick i arbetsplatsens teknologiska, organisatoriska och omgivande faktorer.

3.4 Trovärdighet och äkthet i en kvalitativ studie

Trovärdighet och äkthet fungerar som kvalitetskriterier för kvalitativa studier (Bryman & Bell 2017). Äktheten bygger på en princip om att studien ska behandla trovärdiga fenomen gentemot studiens syfte (Guba & Lincoln 1994). Då en chef har intervjuats i denna studie kan det innebära svar som är lojala gentemot

organisationens intresse. Även subjektiva svar kan då förekomma. Respondenten kan då utelämna kritisk information om organisationen. Därför kan författarna ej säkerställa att empirin stämmer överens med verkligheten då svaren kommer innehålla subjektivitet.

Enligt Bryman & Bell 2017 finns det fyra underkategorier till kvalitetskriteriet trovärdighet. Dessa är tillförlitlighet, pålitlighet, konfirmering och överförbarhet. Tillförlitlighet innebär att den sociala verkligheten kan formas på flera tänkbara sätt. Det är alltså författarnas uppfattning av verkligheten som kommer påverka studiens trovärdighet (ibid). För att göra studien så trovärdig som möjligt har författarna valt att anteckna det som sägs från den inspelade intervjun efter intervjutillfället. Författarna har även diskuterat sinsemellan om det funnits olika uppfattningar om tolkning i svaren. Författarna har även valt att återkopplat med den respondenten som deltagit i studien för att visa hur författarna har tolkat svaren och ifall respondenten tycker att bilden av tolkningarna är rättvisande. För att bygga en stark pålitlighet av texten har författarnas ståndpunkter presenterats under metodkapitlet. Pålitligheten har påverkats av opponenter som läst och kommit med sina åsikter om ifall något är otydligt och kan missförstås. En fullständig bild av alla faser i arbetets gång har presenterats. Konfirmeringen har skett genom att författarnas åsikter och personliga värderingar åsidosätts. Eftersom författarna har upprättat en kvalitativ studie har även överförbarheten varit viktig att ha i beaktning. Detta för att fokusera på djupet och inte bredden (ibid). För författarna är en djupare förståelse att föredra då ett fokus på kultur och ledarskap inom en viss sektor kräver en djupare förståelse om hur medarbetarna känner.

Det har varit viktigt att låta intervjudeltagaren få fram sina egna tankar och värderingar vid intervjutillfället. Författarna har bibehållit en reflexiv syn genom intervjuprocessen. Alvesson (2003) beskriver reflexivitet inom en processkontext där intervjudeltagarnas olika perspektiv och uppfattningar tas i beaktning. Detta för att nå ett så varierat och berikat resultat som möjligt.

3.5 Etisk problematik

Enligt Bryman & Bell (2017) har de etiska aspekterna en stor betydelse inom en kvalitativ forskningsstudie. Hänsyn till den inblandade i studien är ett stort fokus för författarna och har tagits i beaktning när frågor upprättats. Inga frågor som författarna ställt till respondenten har haft uppsåt att stressa eller få respondenten att må dåligt. Respondenten har frivilligt deltagit i intervjun. Det har även förekommit underskrifter av samtyckesblanketter innan intervjun tagit plats. Detta tydliggöra att respondenten godkänner sin medverkan i studien. Respondenten har även haft möjligheten att vara anonym. Information angående inspelning kan även

vara avskräckande för vissa respondenter. Därför förmedlas detta i mailkontakt innan intervjutillfället. Forskningsändamålet har varit i fokus hos författarna vid upprättandet av denna studie. Därför har enbart relevant information för studien tagits med i undersökningen.

3.6 Studiens genomförande

Till en början var studien ämnad att ha sex intervjudeltagare från två storbanker i Sverige. Då bankerna var samarbetsvilliga väntade författarna på tider och platser för intervjuer. Men det visade sig till slut att ingen av bankerna hade möjlighet att ta emot några intervjuer, vilket ledde till en stor omställning i arbetet. Då två intervjuer redan hade genomförts med en ny anställd på SEB och en chef på Swedbank valde författarna att göra en jämförande studie utav deras empiri. Detta var något författarna såg som genomförbart eftersom ett intressant perspektiv skulle vara att jämföra någon som haft chefsposition under en längre period med någon som var helt ny inom branschen. Detta med syfte att se ifall medarbetare och chefer är ense om vilken metod som banken bör ha vid en kulturförändring och vilka ledarskapsegenskaper som anses vara viktiga för båda parter. Författarna insåg att denna studie skulle bli för spretig och mista sin röda tråd. Dessutom är det inte genomförbart att jämföra intervjudeltagare med så olika erfarenheter inom branschen. Därför valdes enbart chefen från Swedbanks intervju ut och studien har enbart fokus på empirin därifrån. Detta kan ge ett mer djupgående resonemang kring hur det ser ut på den specifika banken och leda till färre sidospår. Syftet förändrades även till att undersöka Swedbank utifrån TOE ramverket.

4. Empiri

Under detta kapitel kommer insamlad empiri ifrån intervjun och hemsidor presenteras. Empirin är uppdelad i kultur, ledarskap och teknologisk utveckling. Under respektive rubrik kommer resultaten av empirin från Swedbank att presenteras. Kapitlet avslutas med en sammanfattning av empirin med hjälp av figur 5.

4.1 Kultur

De organisatoriska faktorerna som kultur har varit en viktig aspekt för författarna att undersöka hos Swedbank. Det har varit viktigt att få insyn i vad chefer har för uppfattning gällande hur de vill att kulturen ska vara och hur detta förmedlas till medarbetarna.

Kulturen förändras konstant och påverkas även mycket av den teknologiska utvecklingen. Därför har det varit viktigt för författarna att få en uppfattning om vad cheferna värderar i en kultur. Har exempelvis hemarbete blivit mer förekommande och är det en positiv förändring eller en negativ. Diskussioner kring hur Swedbank hanterar AI implementeringen utifrån en ledares perspektiv är också intressant att ta del av.

4.1.1 Swedbank

Respondenten på Swedbank har haft en ledande roll inom Telecom och Swedbank i 20 år, varav de senaste två och ett halvt åren inom banksektorn. Just nu är respondenten en av fyra chefer som tillsammans leder 600 medarbetare.

När det gäller mängden hemarbete så har responderten inte sett några problem jämfört med ifall de sitter på plats. Det är viktigt att poängtera att medarbetarna befinner sig på olika ställen runt om i Sverige och Baltikum.

Respondenten är tydlig med att mängden hemarbete eller om du sitter på kontoret, inte spelar någon större roll så länge du slutför dina arbetsuppgifter som du tilldelats eller lovat att färdigställa. Det som respondenten kan sakna i den mängd hemarbete

som finns idag är att de olika avdelningarna inte har så mycket interaktion med varandra förutom de gemensamma möten som de deltar i. Respondenten menar att de negativa med mer hemarbete är att det spontana konversationerna vid kaffeautomaten försvinner lite på grund av mängden hemarbete.

I ett nytt projekt som kallas Channels arbetar Swedbank med att få kunden att specificera sitt ärende innan ett möte bokas. Något som har skett på senare år är att det har blivit kortare öppettider hos kontoren, något respondenten tycker är viktigt att poängtera är att det alltid kommer att vara möjligt att boka in ett fysiskt möte, men med utvecklingen som sker så kommer det inte gå att göra när som helst.

En viss del av personalen som exempelvis rådgivare eller affärsutvecklare, kan ta del av online kurser för att lära sig mer om hur man kan interagera med en AI. Kurserna ger även insikt i vilken information man får dela med AI:n och vilken som är känslig. Det finns alltså utbildningar för en viss typ av personal och all den utbildning som är tillgänglig finns online. Detta innebär att det finns ett utbud av kurser för de som inte arbetar med AI eller är med och utvecklar den.

Beslutsfattande inom Swedbank sker av ledningen när det kommer till större strategiska beslut. Eftersom banken har många aktieägare innebär det att det är många som får vara med och besluta i vilken riktning banken ska gå. När det gäller AI-relaterade beslut så har Swedbank kontakt med en organisation som har affärsbehov inom deras IT-avdelning. Där kommunicerar organisationen vad de vill att IT-avdelningen ska lägga sitt fokus på.

När det kommer till säkerhetssystem så har respondenten ett stort ansvar inom banken. Respondenten nämner att han är ansvarig för ”business intelligence, data warehouse och analytics” systemen som ligger inom ansvarsområdet. Business intelligence är ett samlingsbegrepp för hur en organisation kan fatta bättre beslut inom att utvinna data och information. Ett av dessa system som används inom business intelligence är data warehouse. Alltså kan man säga att han är ansvarig för beslutstödet på banken. Det har skett allt mer hackerattacker på sista tiden och detta har gjort att de svenska bankerna har fått gått in och samarbetat med varandra. Med en snabb teknologisk utveckling kommer det verktyg för att rusta upp sitt engas försvaret mot angrepp, medan de som angriper får också bättre verktyg för att angripa. I den situation som de svenska bankerna befinner sig i idag så har hackarna ett övertag och angrepp sker mycket mer frekvent nu än tidigare. Enligt respondenten ökar angreppen dagligen och det kan röra sig om 1000-tals angrepp per dag.

4.2 Ledarskap

Ledarskapsegenskaper inom de organisatoriska faktorerna har varit intressant att studera då det förändras konstant med den teknologiska utvecklingen. Ledarskapet kan även påverka de omgivande faktorerna då en ledare har möjligheten att påverka organisationen både intern och externt. Även branschen man arbetar inom och organisationsstrukturen spelar dock en avgörande roll för vilka ledarskapsegenskaper som är viktiga. Det har varit betydande för författarna att få perspektiv från en person med chefsroll då dennes erfarenhet om ledarskap kan ge ett intressant resonemang. Det har också varit intressant att observera om AI och den teknologiska utvecklingen påverkat vilka ledarskapsegenskaper som är prioriterade.

När system uppdateras och hemarbete blir allt vanligare kan det kräva att ledare ändrar vissa egenskaper för att passa in i tiden. Detta är också något som är viktigt att undersöka.

4.2.1 Swedbank

Respondenten från Swedbank har varit på ledande positioner under stora delar av karriären. Det viktigaste för respondenten här har inneburit att kommunicera till sina medarbetare att de inte kommer att bli utbytt av AI. Det har varit viktigt att förmedla till medarbetarna att det är nödvändigt att lära sig av och vara en del av utvecklingen som sker. Detta för att finna nya arbetsuppgifter där AI kan vara en del av effektiviseringen. Processer kommer att bli mer effektiva och av högre kvalitet men det kommer alltid krävas att det finns ett mänskligt öga som kontrollerar så att allt går rätt till. Det viktigaste för respondenten, som chef för 600 personer, är alltså att tydliggöra för medarbetarna att de fortfarande är viktiga och att de gör och kommer att fortsätta göra ett bra arbete. Att motivera sina anställda är ett svar författarna fått som en av de viktigare egenskaperna för en ledare enligt respondenten för att lyckas som en bra ledare. Det är även viktigt att förmedla till medarbetarna att de inte kan sitta kvar med de färdigheterna inom yrket som de har idag, de måste helt enkelt utvecklas kontinuerligt på sikt, annars finns det en risk att bli utbytt till någon som är villig att förändra sitt arbetssätt.

Respondenten säger att kundnöjdheten hos Swedbank över lag är hög. Men även kundnöjdheten med AI-baserade chatbottar är hög.

Kommunikationen hos Swedbank kring implementering av ny teknik har skett i planerings-syfte. Alltså har man planerat ungefär tre år innan själva implementeringen äger rum. Kommunikationen sker oftast mellan chefer och ledning och tar fram lösningar på hur olika avdelningar exempelvis kan bli mer effektiva.

Swedbank jobbar väldigt affärs-fokuserat, och med det menas att de försöker att identifiera saker och ting som kan förbättras för kunderna redan vid första kontakten med kunden. I stället för att implementeringsinitiativet kommer från toppen av organisationen, så ser Swedbank en mer effektiv implementering när initiativet kommer från botten, där det är lätt att upptäcka vad som inte fungerar som det ska för att det ska vara så effektivt som möjligt. Det är även där som kontakten med kunderna befinner sig. När dessa förbättringsområden tagits fram så tar ledning och cheferna beslut om implementering och som ovan nämnts tar hela processen ungefär tre år.

4.3 Teknologisk utveckling och miljömässiga faktorer

Den teknologiska utvecklingen har varit av stort intresse för författarna att få in respondentens tankar och åsikter om. Som nämnts tidigare sker det konstant framsteg i den teknologiska utvecklingen, vilket gör den viktig att analysera. Det har även varit intressant att observera om den teknologiska utvecklingen inneburit någon förändring i arbetssättet hos banken. Genom att genomföra en intervju med en chef ges författarna synvinklar i vilka implementeringar av nya system som skett och som är på gång och vilka arbetssätt som tillkommer genom den teknologiska utvecklingen på banken.

4.3.1 Swedbank

När det gäller AI på Swedbank försöker de finna vad den kan vara användbar till och inte bara implementera den för implementeringens skull. De har olika arbetslag som arbetar enbart med att undersöka var i organisationen AI hade kunnat underlätta. Det läggs just nu mer arbete på att undersöka var AI är tillämpligt på organisationen.

Respondenten beskriver att Swedbank ligger väldigt långt fram med AI inom *anti financial crimes*, som exempelvis penningtvätt. De har även kommit långt med deras chatbott som löser 90% av kundernas problem med hjälp av AI. Något de inte kommit lika långt med är att AI hjälper kodarna att skriva kod. De har även satt ihop ett team av medarbetare som fokuserar på *AI Governance* så att implementeringen går rätt till. *AI Governance* är olika processer som har som mål att gynna organisationen med hjälp av AI. Respondenten menar även att den teknologiska utvecklingen går fort fram: när respondenten först kom till Swedbank för två och ett halvt år sedan hade de redan då kommit oerhört långt i den teknologiska utvecklingen, framförallt när det gäller bedrägeri, detta var något som deras AI kunde identifiera och förhindra. När det kommer till GDPR så har Swedbank en hel

avdelning som arbetar med integritet för hela banken för att inte bryta mot någon GDPR lag. Alltså är det som AI lagrar intern på organisationen kontrollerat.

Något intressant med Swedbank är att de uppmanar alla sina medarbetare att använda deras egen version av Chat GPT under arbetstid. Chat GPT är ett kommunikationsmedel som använder sig av AI och är ett chatverktyg för frågor och svar. De använder den egna versionen av Chat GPT då de inte vill riskera att lämna ut känslig information till den originella versionen av Chat GPT. Det är 250 personer som jobbar aktivt med AI inom organisationen. Respondentens gissning på hur många som använder AI dagligen inom Swedbank är att det är ungefär 70% av de anställda.

Ytterligare en intressant punkt som respondenten från Swedbank lyfte var att idag använder sig Swedbank av ungefär 1 400 olika system, där de nya systemen ligger oerhört långt fram inom den teknologiska utvecklingen och är väldigt effektiva. De äldsta systemen, som är ungefär 30 år gamla, är däremot inte särskilt effektiva om man ska jämföra det med de nya systemen, vilket visar på att spetsen av utvecklingen är väldigt välutvecklad medan de äldsta systemen inte kommit lika långt i utvecklingen, men samtliga system är fortfarande effektiva att använda. Det äldsta system som Swedbank använder sig av är de system som behandlar alla transaktioner. Det är extremt många transaktioner som genomförs konstant under hela dygnet, varje dag året runt. Respondenten menar att de äldsta systemen är svåra att byta ut då de är så pass kraftfulla att det fungerar lika bra idag som de nya systemen.

4.4 Empirisk sammanfattning

I detta avsnitt kommer en sammanfattande figur över empirikapitlet presenteras. Författarna har valt att presentera den mest relevanta empirin i figuren nedan.



Figur 5: Egenbearbetad figur som sammanfattar empirin från Swedbank

5. Analys

I detta kapitel kommer författarnas empiri jämföras med de teorier som valts ut. Analysen kommer att presenteras utifrån studiens teoretiska ramverk. Huvudsyftet med detta kapitel är att lyfta fram hur en svensk bank arbetar med kultur och ledarskap under en pågående AI-implementering utifrån empirin, men även möjliga inslag på hur de kan arbeta utifrån teorierna.

5.1 Teknologiska, omgivande och organisatoriska faktorer

De två teorier som valts ut kan analyseras utifrån Swedbanks empiri utifrån teknologiska, omgivande och organisatoriska faktorer. Där TOE ger en överblick över de tre aspekterna och visar på vad som krävs för en teknologisk förändring medan systemteorin ger en mer djupgående syn på främst de organisatoriska faktorerna.

5.1.1 Systemteorin och integrerad systemteori (IST)

I fallet med systemteorin blir det viktigt att undersöka hur de olika avdelningarna på banken blir påverkade och hur de påverkas av AI. Eftersom systemteorin baserar sig på förändringar som påverkar hela systemet är det viktigt att analysera hur de olika avdelningarna inom organisationen blir påverkade och hur de samarbetar under implementeringens gång. På Swedbank fokuserar man på hur enskilda avdelningar påverkas av förändringen. Därav blir beslutsfattande om mindre frågor inte lika påverkade av alla anställda hos banken. Något som togs upp av respondenten på Swedbank var hur mycket kommunikation det var mellan avdelningar och ägare. Den empirin visar på att Swedbank tar hänsyn till berörda avdelningar när de arbetar. Empirin tyder på att Swedbank tar hänsyn till hela systemet vid en stor förändring.

För detta krävs även en förståelse för cybernetics som beskriver hur människor interagerar med systemen och om det är förenligt med organisationens mål och strategi. Enligt respondenten implementeras AI inom redan befintliga system. På Swedbank försöker respondenten hålla sina medarbetare motiverade men ändå få

dem att förstå att de system som de arbetar med nu kan utvecklas eller bli utbytt mot nya. Detta kräver att medarbetarna är öppna för förändring i deras arbetssätt om de inte ska bli utbytt. Swedbank har även redan implementerat ett Chat GPT baserat system som rekommenderas för alla medarbetare att använda under arbetstid. Det är bra att de använder det egna systemet då det minskar risken för att läcka känslig kundinformation till fel företag.

5.1.2 TOE organisatoriska faktorer

De organisatoriska faktorerna blir avgörande vid implementering av ny teknik. Det blir viktigt att analysera hur förändringar integreras i bankens struktur. Ledarskapet spelar också en avgörande roll här när det kommer till de organisatoriska faktorerna. Det är vissa ledarskapsegenskaper som värdesätts extra högt såsom anpassning till nya teknologiska lösningar.

Anpassningen till ny teknik för Swedbank kommer att kunna ske effektivt då deras struktur med den decentraliserade uppbyggnaden gynnar dem, genom att banken involverar sina medarbetare i beslutsfattande och tar deras åsikter i beaktning så skapas en tillit till organisationen. Detta är positivt, då respondenten från Swedbank inte uppgav någon form av negativ kritik när det kom till att involvera medarbetare inom beslutsfattande. Kommunikationen inom Swedbank är något som respondenten lyfter i empirin och är av högsta vikt, vilket de arbetar aktivt med. Främst genom regelbundna samtal mellan chefer och medarbetare men även genom större kvartalsrapporter. Detta är något som stämmer överens med TOE:s organisatoriska faktorer, där det gynnar snabbare beslutsfattande vid implementering av ny teknik när medarbete involveras. Men även att det finns en god kommunikation intern vilket minskar risken för missförstånd eller att information inte når ut till den tänkta mottagaren.

Swedbank har möjlighet till att avsätta personal till arbetet med implementeringen av AI i deras organisation, då banken är väl etablerad på marknaden med ett stort antal anställda. Även detta stämmer överens med vad TOE antyder, att större företag har en fördel när det gäller att implementera ny teknik jämfört med mindre företag har. Därför att mindre företag inte har samma mängd resurser som de stora väletablerade har, vilket kan försvåra processen för mindre företag att implementera ny teknik. Implementeringen av AI sker gradvis inom Swedbank för att först köra tester och kontroller så att systemen är tillräckligt säkra och har en så pass effektiv användning för att systemen ska implementeras i samtliga delar av organisationen. Respondenten lyfter att en AI implementering blir först aktuell när den kan bidra och hjälpa till inom ett arbetsområde.

5.2 Ny teknik

Den nya tekniken blir viktig att analysera utifrån TOE:s teknologiska och omgivande faktorer. Detta för att ge en bild över hur mycket tekniken har utvecklats.

5.2.1 TOE omgivande och teknologiska faktorer

De omgivande faktorerna beror på hur marknaden ser ut. Eftersom bankmarknaden i Sverige har kommit långt inom den teknologiska utvecklingen så präglas den av den nya tekniken. Detta i sin tur gör också att bankerna tar efter varann i implementeringen av ny teknik. Respondenten från den bank som har intervjuats var tydlig med att lyfta att det krävs ett syfte med AI-implementeringen och inte att det bara ska implementeras för implementeringens skull. Detta gör så att graden av mimetic pressure för Swedbank är låg då de inte tar efter någon bank vid implementeringsfasen i detta fall.

Men det kan ske påtryckningar från intressenter att påverka denna implementeringen. Detta bör banken ta i beaktning då de har ett stort kundfokus men även är aktieägda. Den grad av normative pressure som Swedbank bör förhålla sig till är de lagar och regler som konstant förändras och läggs till i och med den teknologiska utvecklingen. Detta är viktigt att ha i åtanke när det gäller hastigheten av implementeringen. Implementeras den nya tekniken för snabbt så finns det en risk för att den kan bli olaglig beroende på hur lagarna förändras. Därför kan det vara bra med en viss försiktighet. Men detta var något som respondenten var noga med att ta upp under intervjun, att det finns flera GDPR regler som ska följas vilket Swedbank redan gör med hjälp av en avdelning som har den arbetsuppgiften genom att kontrollera att Swedbank följer och ska fortsätta följa dessa regler.

De teknologiska faktorerna påverkar vilken ny teknik som implementeras på banken. Först är tillgängligheten av den tekniken som ska implementeras av betydelse, för att avgöra ifall tekniken ska vara relevant att implementera överhuvudtaget. AI är en väldigt lättillgänglig teknik som enbart kräver en dator och internet, Swedbank har även tillgång till AI. Upplevda värden av den nya tekniken måste även vara högre än den teknik som redan finns befintlig på banken. Eftersom AI effektiviserar processer och kommunikation inom banken så bör den även implementeras utifrån den aspekten. Den sista teknologiska aspekten är karaktärsdragen hos organisationen. Vilket innebär att organisationer som tenderar att ta snabba beslut bör även göra det vid implementering av ny teknik, därför att snabba och effektiva beslut kan resultera i en konkurrensfördel. Men respondenten menade på att Swedbank tar implementeringen av AI på ett mer försiktigt vis, med de nuvarande bristerna med AI i beaktning, för att skapa en långsiktig användning av AI.

6. Diskussion

I detta kapitel jämförs resultaten från analysen med tidigare studier inom samma forskningsområde. Syftet med detta kapitel har varit att observera ifall författarnas resultat kommit fram med något nytt, men även se vilka likheter den har med tidigare forskning.

6.1 Kultur

Att medarbetarna är involverade i beslut inom Swedbank är något som empirin har visat på. Enligt Cäpraru et al. (2020) är medarbetarnas närvaro vid interna kontroll beslut av stor vikt för att kunna få en sundare riskkultur inom banken. Respondenten från Swedbank var tydlig med att de anställda fick vara med och påverka. Eftersom respondenten från Swedbank befann sig på en högt uppsatt position innebar det att information om hur kommunikationen mellan avdelningar skedde togs upp under intervjun. Swedbanks beslutsfattande var mer inriktat på vilken avdelning det skulle påverka, så alla anställda kunde inte vara med och besluta om något som inte påverkar hela banken. Swedbank som undersöktes i jämförelse med Cäpraru et al. (2020) visar på att denna studies resultat förhåller sig till Cäpraru et als resultat. Det visar på att den kultur de byggt upp kring medarbetarnas involvering i beslutsfattande fungerar på ett sätt.

Tidigare studier har visat på att det krävs en kontrollerad riskkultur så att bankernas kunder och ägare kan känna sig trygga. Det finns även tendenser som tyder på att det både internt och externt kan finnas oärlighet i kulturen. För att bankerna ska kunna skydda sitt varumärke på ett bra sätt bör de därför vara öppna gentemot sina kunder rörande vad som händer. Där har Swedbanks respondent varit ärlig med att det är mycket hacker attacker just nu och att de svenska bankerna samarbetar för att kunna skydda sig på bästa sätt. Respondenten nämner också att det är svårt att hänga med när det sker så många hacker-attacker dagligen. Hellgren & Malmström (2020) beskriver i sin studie att banker ska vara öppna och ärliga gentemot sina kunder och ägare, då det tidigare varit en del skandaler inom banksektorn angående penningtvätt. Då Swedbanks respondent berättade att alla banker samarbetade mot hackarna samt att det är ett stort problem inom bankvärlden just nu så är det något

de gärna berättar om. Detta är positivt då kunderna kan få en större tillit till sin bank om banken är ärlig med hur dess verksamhet bedrivs.

För att skapa förtroende hos kunder gäller det att banker är transparenta och ärliga med dessa. Det gäller även att bankernas kunder ska känna sig nöjda med vilket sätt bankerna väljer att ha kontakt med dem på. Lundin & Stenback, (2016) beskriver att det kan uppstå problem när fysiska kundmöten blir allt mer på distans. De beskriver även att det bör vara kunderna som bestämmer ifall mötena ska vara på plats eller på distans. När det gäller Swedbank är kundnöjdheten hög även om mycket hemarbete tillåts. Det system de använder baserar sig på att kunden måste beskriva sitt ärende innan kunden kan få ett möte inbokat. Detta system passar för Swedbank då det är effektivt att kategorisera kunder utifrån vilket ärende de har bokat, men för kunden kan det bli mer omständligt ifall det kan uppfattas som komplicerat. Eftersom kundnöjdheten är hög på Swedbank verkar detta trots allt, inte vara ett problem.

6.2 Ledarskapsegenskaper

Enligt respondenten från Swedbank var den viktigaste ledarskapsegenskapen vid en förändring att hålla sina medarbetare motiverade och intresserade av den nya tekniken. Detta i sin tur leder då till att de kan dra nytta av den nya tekniken snarare än att bli utbytt av den. Warrick (2017) har ingen specifik faktor som beskriver en ledarskapsegenskap som denna. Det som kan relatera till den empirin författarna samlade in från Swedbank är att konstant ge sina medarbetare återkoppling på utfört arbete och att motivera dem. Det går även att se tendenser till hur respondenten från Swedbanks ledarskap överensstämmer med Warricks faktor angående att kulturen och strategin hänger ihop, som i fallet där det finns möjlighet att bli utbytt ifall medarbetarna inte är villiga att följa ledningens strategier. Med en ny strategi kommer även en ny kultur att växa fram och med detta kommer anställda som inte vill följa strategin om att ändra arbetsuppgift bli utbytta.

6.3 Teknologisk utveckling

Smrkovic et al. (2023) lyfte i sin rapport hur den etiska problematiken är ett faktum när det kommer till AI-användning inom banker. De menar att det finns svårigheter med kontroll av personuppgifter ifall en AI tar hand om den sortens data, att det finns en risk för spridning av personliga uppgifter. Respondenten från Swedbank påpekar samma problematik. Det svåra, enligt respondenten från Swedbank är att med hjälp av AI förhålla sig till de GDPR lagar som finns, vilket är ett mycket tidskrävande arbete. Vidare lyfter Smrkovic et al. (2023) att AI används främst

inom området av chatbottar, för att identifiera penningtvätt och bedrägeri. Smrkovic et al. (2023) menar att AI ligger väldigt långt fram när det kommer till att lösa och identifiera penningtvätt och bedrägeri. Respondenten från Swedbank lyfter samma effektiva användningsområde och även där att AI är otroligt effektiv i användningsområdet för att identifiera penningtvätt och bedrägeri, vilket sparar organisationen en stor mängd arbete om man jämför med hur det sett ut tidigare.

Respondenten från Swedbank var tydlig med att påpeka, för att en implementering av AI ska bli relevant måste det först finnas ett behov som går att täcka med hjälp av AI. Swedbank har använt sig av samma motivering att en implementering av AI ska vara hållbar i längden. Swedbank använder sig av en egen intern Chat GPT och uppmanar samtliga medarbetare att använda den dagligen. Anledningen till detta är att Swedbank inte vill att deras information ska läcka ut till en extern part.

7. Slutsats

I detta kapitel kommer forskningsfrågorna besvaras utifrån studiens analys och diskussion. Ytterligare under kapitlet kommer vidare forskningsmöjligheter att presenteras.

7.1 AI:s påverkan på ledarskap och kultur

Den första forskningsfrågan som presenterades var:

- *Vilka teknologiska och omgivande faktorer påverkar implementeringen av AI i den svenska banksektorn?*

De teknologiska faktorerna som har påverkat AI har främst varit att befintliga system kan uppdateras. Enligt empirin från respondenten på Swedbank har AI införts inom de områden där AI kan anpassas utifrån vad banken vet idag. Alltså har fokus för AI implementeringen inte varit att *”bara implementera den för implementeringens skull”*. Banken har även ett stort fokus på att integrera AI i redan befintliga system där exempelvis chat-botar inom kundservice har blivit utvecklade.

De omgivande faktorerna som har påverkat AI har främst varit interna. Enligt respondenten så har AI implementerats där Swedbank ser en möjlighet att bli mer effektiva. Alltså har de inte imiterat någon annan bank när det gäller AI. Något Swedbank behöver följa är dock lagar och regler kring hur AI får användas. Något respondenten tar upp är att det är tidskrävande att följa de GDPR lagar som finns. Detta är något alla banker behöver förhålla sig till när det gäller implementering av AI. Författarna har även tagit del av att alla banker samarbetar mot hackerattacker som blir allt mer vanligt. Det har även visat sig extra viktigt inom banksektorn att vara öppna och ärliga gentemot sina kunder. Enligt empirin har Swedbank en hög kundnöjdhet vilket visar på att kunderna är nöjda med hur banken bedrivs idag.

Den andra forskningsfrågan som presenterades var:

- *Vilken beredskap krävs för en AI implementering inom kultur och vilka ledarskapsegenskaper anses viktiga för den svenska banksektorn?*

De organisatoriska faktorerna innebär att ledningen inom banken framhäver en kultur där innovation står i centrum. Därför är det viktigt för ledarna att främja en kultur där medarbetarna är öppna för en förändring och ett förändrat arbetssätt. Något som fungerat bra för Swedbank är beslutsprocesserna och att medarbetarna är medvetna om vilka förändringar som sker. Swedbank har ett decentraliserat styre där styrelsen och aktieägarna får påverka de stora besluten medan medarbetarna får vara med och påverka arbetsrelaterade frågor som påverkar dem. Swedbank visar på att de har tydliga strategier till sina medarbetare vilket i sin tur får medarbetarna att vara med och påverka.

De ledarskapsegenskaper som identifieras i denna studie genom den insamlade empirin har haft ett stort fokus på att försöka motivera sina anställda till att vara engagerade inom ramen för deras yrkesroll. Vilket i sin tur de anställda ska bidra med för att gynna organisationens utveckling. En av de viktigaste ledarskapsegenskaperna som lyfts är god kommunikation. En god kommunikation har varit en av de aspekter som fungerat väldigt väl för Swedbank vid implementeringen av AI. Den goda kommunikationen inom Swedbank har skapat en trygghet genom att informationen om implementeringen av AI kommit fram på rätt sätt, för att undvika missförstånd och skapandet av oro.

Tidigare litteratur som berör ledarskapsegenskaper när förändring sker har varit sammanhängande till de ledarskapsegenskaper som respondenten nämner som viktiga. Det har legat ett större fokus på vissa egenskaper som har varit extra viktiga inom den bransch och den implementering denna studie undersöker. Dessa har inneburit regelbunden återkoppling till de anställda och en tydlig kommunikation som utmärkt sig som de allra viktigaste.

7.2 Vidare forskning

Ett förslag på vidare forskning skulle kunna vara att observera i vilka situationer de svenska bankerna samarbetar med varandra. Det hade varit intressant att ta reda på hur konkurrensen påverkas av att bankerna samarbetar. Det hade även varit intressant att undersöka hur många medarbetare som är negativa till en implementering av AI ur en kvantitativ synvinkel. Ett förslag på vidare forskning skulle även kunna vara en longitudinell studie där forskarna observerar kulturförändringar under en längre period för att se samband mellan teknologisk utveckling och psykisk ohälsa hos bankanställda.

Referenser

Agarwal, A., Singhal, C. and Thomas, R., 2021. AI-powered decision making for the bank of the future. *McKinsey & Company*.

Alvesson, M., (2003). Beyond neopositivists, romantics, and localists: a reflexive approach to interviews in organizational research, *Academy of Management Review*, 28(1), 13-33. Länk:
http://www.jstor.org/stable/30040687?seq=1#page_scan_tab_contents.

Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2007). *Organisationer, ledning och processer*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Ammenberg, J. (2023). *Miljömanagement*. (3. Uppl.) Lund: Studentlitteratur

Autor, D.H. (2015). Why are there still so many jobs? The history and future of workplace automation. *Journal of economic perspective*, 29(3), 3-30

Awa, H.O., Ojiabo, O.U. and Orokor, L.E., 2017. Integrated technology-organization-environment (TOE) taxonomies for technology adoption. *Journal of Enterprise Information Management*, 30(6), pp.893-921.

Baker, J., 2012. The technology–organization–environment framework. *Information Systems Theory: Explaining and Predicting Our Digital Society, Vol. 1*, pp.231-245.

Brougham, D. & Haar, J. (2013) Smart technology, artificial intelligence, robotics and algorithms (STARA): employees' perceptions of our future workplace. *Journals of management and organization*. 1–19

Bryman, A. Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Upplaga 3, Liber Stockholm.

Căpraru, B., Ihnatov, I. & Pintilie, N.L. (2020). Competition and Diversification in the European Banking Sector. *Research in International Business and Finance*, 51.

- Chen, L., Danbolt, J. and Holland, J., 2014. Rethinking bank business models: the role of intangibles. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(3), pp.563-589.
- Coase, R.H., 1937. The nature of the firm. *Economica*, 4(16), pp.386-405.
- Cohn, A., Fehr, E. and Maréchal, M.A., 2014. Business culture and dishonesty in the banking industry. *Nature*, 516(7529), pp.86-89.
- Collins, P. D., Hage, J., & Hull, F. M. (1988). Organizational and technological predictors of change in automaticity. *Academy of Management Journal*, 31(3), 512–543.
- Crevani, L., Hallin, A. och Lindell, E. (2016). *Ledarskap i en digitaliserad värld*. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1056831/FULLTEXT01.pdf> [2024-03-21]
- Dagens Industri (2020). *Swedbank använder AI för att förbättra kundupplevelsen* <https://www.di.se/brandstudio/swedbank/swedbank-anvander-ai-for-att-forbatta-kundupplevelsen/> [2024-04-15]
- Delic, A., Kozarevic, E and Alic, M. (2017). *Impact of leadership style on bank profitability: Case study of a bank in Bosnia and Herzegovina*. https://www.researchgate.net/publication/322086744_Impact_of_leadership_style_on_bank_profitability_Case_study_of_a_bank_in_Bosnia_and_Herzegovina [2024-03-21]
- Deutsche Bank Research (2024). *How Artificial Intelligence is changing banking*. https://www.db.com/what-next/digital-disruption/better-than-humans/how-artificial-intelligence-is-changing-banking/index?language_id=1 [2024-04-16]
- DeYoung, C.G. and Weisberg, Y.J., (2018). Cybernetic approaches to personality and social behavior. *Oxford handbook of personality and social psychology*, pp.387-414.
- DIGG. (2023). *Digitala Sverige 2022: En samlad analys av samhällets digitalisering*. DNR: 2023-0715. Myndigheten för digital förvaltning. <https://www.digg.se/download/18.1e68c05518649f2b2eb6a8e/1677659508496/Digitala%20Sverige%202022.pdf> [2024-04-04]

- Dodel, M. and Mesch, G.S., 2020. Perceptions about the impact of automation in the workplace. *Information, Communication & Society*, 23(5), pp.665-680.
- Finansinspektionen., Sverige, 2014. Finansinspektionens författningssamling. *Finansinspektionens föreskrifter och allmänna råd om styrning, riskhantering och kontroll i kreditinstitut*;
<https://www.fi.se/contentassets/6137dfb48719461d91ca23f569a14948/fs1401.pdf> [2024-04-05]
- Ghorbani, N. (2019). *Doing Analytics & Ai work for the many...* .
<https://medium.com/analytics-ai-swedbank/doing-analytics-ai-work-for-the-many-893b96a60f24> [2024-04-24]
- Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. (1994): Competing Paradigms in Qualitative Research. I: N. K. Denzin & Y. S. Lincoln, red., *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Halal, W., Kolber, J. & Davis, O. (2017). Forecast of AI and future jobs in 2030: mudding through likely, with two alternative scenarios. *Journal of future studies*, 21(2), 83-96
- Heffernan, S., 2005. *Modern banking*. John Wiley & Sons.
- Hellgren, L. and Malmström, T., 2020. När svarta pengar tvättas vita.
- Hoikkala, H. & Magnusson, N. (2017). *Swedish banks embrace artificial intelligence as a cure to closures*. The Independent
<https://www.independent.co.uk/news/business/news/sweden-banks-robots-ai-artificialintelligence-closures-financial-industry-online-digital-banking-a7868471.html> [2024-04-10]
- Hong K-S, Chi Y-P, Chao R. L. & Tang J-S. (2003). An integrated system theory of information security management. *Information Management & Computer Security*, 11/5 2003, pp. 243-248.
- Kaufman, H., 1994. Structural changes in the financial markets: economic and policy significance. *Economic Review-Federal Reserve Bank of Kansas City*, 79, pp.5-5.
- Kelly, L., & Finkelman, J. M. (2011). The psychologist manager: Uniquely qualified to address 21st-century leadership challenges? *The Psychologist-Manager Journal*, 14(3), 196–210. <https://doi.org/10.1080/10887156.2011.595980>

- Lin, H. and Paravisini, D., 2011. What's bank reputation worth? The effect of fraud on financial contracts and investment. *The Effect of Fraud on Financial Contracts and Investment* (June 1, 2011).
- McKinsey & Company. (2021). *Building the AI Bank of the future*.
<https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/financial%20services/our%20insights/building%20the%20ai%20bank%20of%20the%20future/building-the-ai-bank-of-the-future.pdf> [2024-03-26]
- Moldenhauer, L. & Londt, C. 2019, "Leadership, Artificial Intelligence and the Need to Redefine Future Skills Development", *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, vol. 16, no. 1, pp. 54-60.
- Montuori A. (2011) Systems Approach. In: Runco MA, and Pritzker SR (eds.) *Encyclopedia of Creativity*, Second Edition, vol. 2, pp. 414-421 San Diego:Academic Press. Noble, D.F., 1995. *Progress without people: New technology, unemployment, and the message of resistance*. Between the Lines.
- Oliveira, T. & Martins, M. F. (2011). Literature Review of Information Technology Adoption Models at Firm Level. *Electronic journal of information systems evaluation*. 14 (1), 110–121.
- Probesto. (u.å) *Möjligheter och utmaningar med artificiell intelligens inom banksektorn*. [Möjligheter och utmaningar med artificiell intelligens inom banksektorn - Probesto](#) [2024-04-02]
- Rhodes, C. & Brown, A.D. (2005). Narrative, organizations and research. *International Journal of Management Reviews*, vol. 7 (3), ss. 167–188
- Rindestad, L. and Lundberg, M., 2023. "Crisis Creates Opportunities...?": En kvalitativ studie inom banksektorn som studerar konsekvenserna av Swedbanks penningtvättskris.
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students* (8th Edition) (8th ed.). Pearson.
- Smith, A.M. and Green, M., 2018. Artificial intelligence and the role of leadership. *Journal of Leadership Studies*, 12(3), pp.85-87.
- Smrkovic, Almir, Muaaz Alsayed Ali, and Albin Andersson. "AI inom banker: Befintliga AI implementeringar och etisk problematik inom banker." (2023).

- Suseno, Y., Chang, C., Hudik, M. & Fang, E.S. (2022). Beliefs, anxiety and change readiness for artificial intelligence adoption among human resource managers: the moderating role of high-performance work systems. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(6), pp.1–28. doi: <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1931408>. [2024-03-26]
- Swedbank. (2024a). *Vår Historia*. <https://www.swedbank.com/sv/om-swedbank/var-historia.html> [2024-03-27]
- Swedbank. (2024b). *Om Oss*. <https://www.swedbank.se/om-oss.html> [2024-03-27]
- Tilak, S., Glassman, M., Kuznetcova, I., & Pelfrey, G. L. (2022). Applications of cybernetics to psychological theory: Historical and conceptual explorations. *Theory & Psychology*, 32(2), 298-325. <https://doi.org/10.1177/09593543211053804>
- Vetenskapsteori. (2021). *Paradigm och paradigmskifte*. <https://www.vetenskapsteori.se/SW/e1pdigm.htm>. [2024-04-12]
- Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. *Business Horizons*, 60(3), 395-404. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.01.011>.
- Whitchurch, G.G. and Constantine, L.L., 1993. Systems theory. In *Sourcebook of family theories and methods: A contextual approach* (pp. 325-355). Boston, MA: Springer US.
- Wey Smola, K., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(4), 363-382. <https://doi.org/10.1002/job.147>
- Zander, L., & Romani, L. (2004). When Nationality Matters: A Study of Departmental, Hierarchical, Professional, Gender and Age-based Employee Groupings' Leadership Preferences across 15 Countries. *International Journal of Cross Cultural Management*, 4(3), 291-315. <https://doi.org/10.1177/1470595804047811>

Populärvetenskaplig sammanfattning

Denna studie har behandlat hur Swedbank förhållit sig till teknologiska, omgivande och organisatoriska faktorer. AI är något som har varit omtalat under de senaste åren och innebär en dator som imiterar mänskligt beteende. AI kan i sin tur hjälpa arbetsplatser att effektivisera sina arbetsuppgifter vilket i sin tur leder till att de sparar pengar. Med ett effektivare arbetssätt för bankerna så gäller det att de anställda är öppna för förändrade arbetsuppgifter. Kulturen förändras i takt med den teknologiska utvecklingen och det gäller då att de anställda är öppna för en sådan förändring. Förändringar eller förstärkningar för egenskaper hos ledare kan även ske vid ett skifte av arbetssätt. Detta då egenskaper som återkoppling och motivation blir extra viktiga eftersom arbetssättet förändras mer konstant än tidigare. Mer forskning inom området skulle vara av intresse, speciellt inom den svenska bankmarknaden. Ett förslag på vidare forskning skulle kunna vara en longitudinell studie där forskarna observerar kulturförändringar under en längre period för att kunna se samband mellan teknologisk utveckling och psykiskohälsa hos anställda.

Tack

Vi vill börja med att rikta ett tack till våran handledare Karin Hakelius, universitetslektor vid Sveriges Lantbruksuniversitet på insitutiouonen för ekonomi, för de tips och den vägledande feedback som bidragit till samtliga delar av uppsatsens skrivandeprocess.

Vi vill även tacka vår respondent från Swedbank för dennes deltagande och bidrag till studien. Vidare vill vi tacka våra opponenter för deras värdefulla insikter och konstuktiva kritik.

Bilagor

Intervjuguide till chefsroll inom IT.

1. Har du sett någon förändring sedan implementeringen av AI kopplat till motivationen hos individer och grupper?
2. Vilka arbetsuppgifter vill du att AI ska påverka?
3. Vad vill ni förmedla till era medarbetare?
4. Har det uppmärksammats någon skillnad i mängden hemarbete sedan AI implementeringen under de senaste 5 åren?
5. Följdfråga: Och hur tycker du att detta har påverkat kulturen?
6. Vilka egenskaper tycker du är viktiga hos en ledare när en förändring som denna sker?
7. Tror du att AI kan påverka säkerheten internt och externt?

Bilaga 1: Egenbearbetad intervjuguide till chef.

Publicering och arkivering

Godkända självständiga arbeten (examensarbeten) vid SLU publiceras elektroniskt. Som student äger du upphovsrätten till ditt arbete och behöver godkänna publiceringen. Om du kryssar i **JA**, så kommer fulltexten (pdf-filen) och metadata bli synliga och sökbara på internet. Om du kryssar i **NEJ**, kommer endast metadata och sammanfattning bli synliga och sökbara. Även om du inte publicerar fulltexten kommer den arkiveras digitalt. Om fler än en person har skrivit arbetet gäller krysset för samtliga författare. Du hittar en länk till SLU:s publiceringsavtal på den här sidan:

- <https://libanswers.slu.se/sv/faq/228316>.

JA, jag/vi ger härmed min/vår tillåtelse till att föreliggande arbete publiceras enligt SLU:s avtal om överlåtelse av rätt att publicera verk.

NEJ, jag/vi ger inte min/vår tillåtelse att publicera fulltexten av föreliggande arbete. Arbetet laddas dock upp för arkivering och metadata och sammanfattning blir synliga och sökbara.

<https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1239090/FULLTEXT01.pdf>