



**GÖTEBORGS UNIVERSITET**  
**HANDELSHÖGSKOLAN**

# Mellanchefers motivationsarbete i en förändringsprocess

---

Ludvig Almgren & Pär Fredriksson

# SAMMANFATTNING

**Titel:** Mellancheferers motivationsarbete i en förändringsprocess

**Författare:** Ludvig Almgren och Pär Fredriksson

**Handledare:** Gill Widell

**Nivå:** Kandidatuppsats

**Institution:** Företagsekonomiska institutionen för management och organisation,  
Handelshögskolan vid Göteborgsuniversitet.

Denna kandidatuppsats är en kvalitativ studie med utgångspunkten motivation. Syftet är att undersöka hur mellanchefer kan motivera sina underordnade i förändringsprocesser. Studien är uppbyggd på tre teman som vi anser är viktiga vid motivationsskapande i förändringsprocesser, nämligen kommunikation, motivation och översättning. Det empiriska materialet har vi tagit fram genom att utföra semistrukturerade intervjuer med fem olika mellanchefer som är verksamma i en stor organisation. Resultatet av studien visade att motivationshöjande metoder som mellancheferna använde sig av var att anordna olika tävlingar, motivera genom att förklara att det kommer bli bättre efter förändringen, bredda den anställdes kunskap och erbjuda karriärmöjligheter samt att få de anställda att känna delaktighet i förändringen. Vidare fann vi att kommunikationskanalen som fungerar bäst att använda sig av för att motivera sina underordnade var ansikte mot ansikte. Slutligen kom vi även fram till att mellanchefer som översatte ledningens direktiv ner till konkreta delmål till sina underordnade upplevdes som den mest framgångsrika metoden för att skapa motivation i en förändringsprocess.

**Nyckelord:** Motivation, mellanchefer, förändring, översättning, och kommunikation.

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>Inledning</b> .....	<b>4</b>
<b>Syfte</b> .....	<b>4</b>
<b>Problemdiskussion och frågeställning</b> .....	<b>4</b>
<b>Disposition</b> .....	<b>5</b>
<b>Teori</b> .....	<b>7</b>
<b>Mellanchef</b> .....	<b>7</b>
<b>Förändring</b> .....	<b>7</b>
<b>Kommunikation</b> .....	<b>8</b>
Kommunikationskanaler.....	9
<b>Motivation</b> .....	<b>10</b>
Inre motivation.....	10
Instrumentell motivation.....	11
Interaktiv motivation.....	11
<b>Översättning</b> .....	<b>11</b>
<b>Konklusion</b> .....	<b>12</b>
<b>Metod</b> .....	<b>14</b>
<b>Motiv för val av metod</b> .....	<b>14</b>
<b>Tillvägagångssätt</b> .....	<b>14</b>
<b>Urval</b> .....	<b>14</b>
<b>Datainsamling</b> .....	<b>15</b>
<b>Intervjuer</b> .....	<b>15</b>
Kvalitativa intervjuer.....	15
Genomförandet av intervjuerna.....	16
Resultat- och trovärdighetsdiskussion.....	16
<b>Analysmetod</b> .....	<b>17</b>
<b>Tillförlitlighet &amp; äkthet</b> .....	<b>17</b>
Äkthet.....	18
<b>Empiri</b> .....	<b>20</b>
<b>Presentation av SEB</b> .....	<b>20</b>
<b>Intervjuer</b> .....	<b>21</b>
Intervju med Karl.....	21
Intervju med Erik.....	23
Intervju med Christian.....	25
Intervju med Karin.....	27
Intervju med Harald.....	29
<b>Sammanfattningstabell</b> .....	<b>31</b>
<b>Analys</b> .....	<b>32</b>
<b>Kommunikation</b> .....	<b>32</b>
<b>Motivation</b> .....	<b>33</b>
<b>Översättning</b> .....	<b>36</b>
<b>Sammanfattning</b> .....	<b>37</b>
<b>Slutsats och diskussion</b> .....	<b>38</b>
<b>Referenser</b> .....	<b>40</b>
<b>Bilaga: Intervjuguide</b> .....	<b>42</b>

## Inledning

Det råder för organisationer ett starkt krav på att förändringar måste ske för att kunna hänga med i samhällsförändringen (Jacobsen, 2005). Mellanchefer har stort inflytande hos personalen vid förändringar och om inte organisationen har väl fungerande mellanchefer kan organisationens förändringsresultat resultera i misslyckanden (Carlström, 2012). En betydande faktor till ett misslyckat förändringsarbete kan bero på bristande motivation hos medarbetarna. Det är en förutsättning i en förändringsprocess att de anställda känner sig motiverade och har ett driv för att vilja genomföra förändringen. Motivation, menar Angelöw (1991), kan nämligen anses vara själva motorn vid en förändring. Att motivation är något komplext att studera kan nog de flesta hålla med om. Varje enskild individ är unik och motiveras på olika sätt. Det är detta som gör att motivationsskapande i förändringsprocesser är ett mycket intressant ämne att studera. Många studier finns inom ämnet men det betyder inte att det finns något rätt eller fel om hur man som mellanchefer kan arbeta med att motivera sina anställda att genomföra en förändring. Vi vill genom denna uppsats därför undersöka hur mellanchefer i en stor organisation försöker skapa motiverade underordnade och få dem att känna viljan till en förändring.

## Syfte

Syftet med denna studie är att undersöka hur mellanchefer motiverar sina anställda vid förändring. Studien kommer att utgå från ett mellancheferperspektiv och undersöka mellancheferens egen uppfattning hur de motiverar de anställda. För att undersöka detta syfte har vi vänt oss till mellanchefer inom SEB och undersökt hur de motiverade sina anställda vid kontorets senaste förändring och vad de anser är motivationsdrivande vid förändring. Vi hoppas kunna bidra till en tydligare bild om hur SEB's mellanchefer arbetar för att motivera sina underordnade.

## Problemdiskussion och frågeställning

Förändringar är en vanlig företeelse i dagens organisationer och förändringar uppkommer genom efterfrågan, strävan av tillväxt och den tekniska utvecklingen som hela tiden går framåt. Dock är misslyckandet av en förändring mellan 50 och 70 procent och mycket av förändringens slutresultat beror på hur väl mellanchefer implementerar strategierna till sina enheter (Herzig & Jimmieson, 2005). Vad förändringen i sig innebar var inget som vi hade i fokus att analysera. Det vi ville undersöka är istället vad detta misslyckande kan bero på och en betydande faktor i förändringsprocesser som kan leda till misslyckande är brist på

motivation hos de anställda. Efter fortsatt läsning om mellancheferens motivationsarbete i förändringsprocesser kom vi fram till tre stora områden inom motivationsarbetet som vi ansåg vara relevanta att undersöka, vilka är hur mellanchefer kan arbeta med motivation, kommunikation och översättning. Med motivation menar vi olika motivationsfaktorer som bidrar till motiverade underordnande, med kommunikation syftar vi till dialogen mellan mellancheferen och underordnande samt översättning som innebär hur mellanchefer tolkar ledningens direktiv och översätter dessa till underordnade. En misslyckad kommunikation anser nämligen Johansson och Heide (2008), kan i många fall kopplas till en misslyckad förändring. Mellancheferens översättning är även det något som har stor betydelse i motivationsarbete vid förändring, detta i enlighet med Lindberg och Erlingsdottir (2007, 31-44) som menar att en idé som sprids kan få olika form och betydelse beroende på hur tolkningen sker av mellancheferen.

För att genomföra vår studie har vi utifrån det problemområde som vi valt att angripa formulerat en frågeställning nedan som ska hjälpa oss att besvara vårt syfte.

- Vilka kommunikationskanaler fungerar bäst för att motivera anställda vid förändring?
- Vilka konkreta handlingar kan mellancheferen göra för att motivera sina anställda vid en förändring?
- Hur gör mellanchefer för att tolka direktiven från ledningen till medarbetarna för att uppnå motivation?

## Disposition

Uppsatsen består av sex huvudsakliga kapitel. I inledningen presenterar vi bakgrunden till vår valda studie samt en problemdiskussion om varför vi valt att undersöka det vi gjorde. Vidare i inledningen presenteras syftet med studien och vilken frågeställning vi valt att utgå ifrån.

I kapitel två behandlar vi vår teoretiska referensram. I början av kapitlet ges en beskrivning av positionen som mellanchefer och sedan presenteras tidigare forskning inom tre stycken områden som vi anser är väsentliga för studien. De områden vi presenterar teorier inom är motivation, kommunikation och översättning. Dessa tre teman kommer vara genomgående under hela uppsatsen. Teoretiska referensramen följs sedan av metodkapitlet där vi förklarar hur vi genomfört studien och hur vi gått till väga för att samla in vårt empiriska material. I empirin presenterar vi resultatet från intervjuerna där vi lagt upp det genom att presentera varje respondent för sig i enlighet med våra huvudteman. I analysen kopplar vi sedan vårt resultat

till de valda vi teorier vi har. Återigen analyseras de tre huvudteman var för sig för att behålla strukturen och enkelt kunna följa med. Avslutningsvis försöker vi i slutsatsen diskutera och besvara det formulerade syftet.

## **Teori**

I detta avsnitt kommer vår teori vi tagit fram från läroböcker och vetenskapliga artiklar presenteras. Vi kommer först presentera definitionen på en mellanchefer för att sedan förklara vad som menas med förändring. Därefter följer våra tre huvudteman kommunikation, motivation och översättning som följs genomgående i uppsatsen. Kapitlet avslutas med en konklusion.

### **Mellanchefer**

Mellanchefer är som namnet visar, en chef mellan olika nivåer i en organisation. Denna position är speciell då det föreligger tryck och förväntningar både uppifrån och nedifrån och det gäller för en mellanchefer att hitta en balans gentemot över- och underordnande för att lyckas som mellanchefer. Mellanchefer anser i många avseenden att de är klämda mellan å ena sida underordnandes intressen, å andra sidan överordnandes intressen. Underordnandes intressen är att få stöd i arbetet samt representera deras åsikter uppåt i hierarkin medan den överordnande chefen förväntar sig att mellancheferen skall se till organisationens intresse att skapa tillväxt genom att kontrollera underordnande kollegor (Alvesson & Sveningsson, 2007).

Mellanchefer kan lättast hittas i organisationer med tydliga hierarkiska nivåer från högsta ledningen, genom nivån av mellanchefer och första linjens chefer ner till den enskilda anställda som arbetar på ”golvet” (Holden & Roberts, 2004). Det är genom dessa olika hierarkiska nivåer information skall gå och det börjar oftast på toppen i en så kallad ”top-down- organisation”. I organisationer med tydliga hierarkiska nivåer är det ganska lätt att avgöra vilka som är mellanchefer (Alvesson & Sveningsson, 2007).

Från 1980-talet har mellanchefernas uppgifter förändrats snabbt genom diverse ”gallring” i alla led som har påverkats av sociala, kulturella och teknologiska tryck (Holden & Roberts, 2004). I början av nittiotalet var det stora nedskärningar i hela Europa och detta bidrog till att de mellanchefer som hade sitt jobb kvar fick allt mer komplexa arbetsuppgifter och högre belastning. Uppgifterna blev mer fokus på ekonomi, genom fokusering på redovisning och budgetfrågor (Holden & Roberts, 2004)

### **Förändring**

Mellanchefer kan vara en viktig pelare för en organisation när en förändring inom organisationen skall äga rum. Mellanchefer kan påverka medarbetare att dra åt samma håll som högsta ledningen vill och därmed påverka organisationens prestationer till högre effektivitet (Raes, et al, 2007). Innebörden av en förändring kan vara många men i många fall

handlar det om att man skall införa något nytt i organisationen men det kan även vara nedskärning av produktion och/eller personal. Oftast är denna förändring nedskrivnen på ett papper eller finns enbart i huvudet på någon högt uppsatt person (Jackson & Humble, 1994). Nyckeln till att få det implementerat till nya arbetssätt ligger i mellancheferns uppgift, Jackson och Humble (1994) beskriver en viktig uppgift mellanchefer har i förändringsarbete:

- Mellancheferna skall konvertera organisationens förändringsplaner och intentioner ner till verkligt arbete för underordnade, att anpassa ledningens visioner ner till en arbetsplan som passar in i företaget och dess arbetare (Jackson & Humble, 1994).

Vikten av mellancheferns arbete vid en förändring är av stor betydelse för att få ledningens förändringar att fungera i företaget. Men hur mycket en mellanchefer ändrar information som kommer från ledningen och omtolkar strategier för att anpassa det till sin avdelning är beroende på hur väl den passar in i den berörda enheten. Enligt Raes et al. (2007) finns det en baksida av mellancheferns omtolkning av förändringen och det är när förändringarna kommer påverka mellanchefern negativt.

Därmed måste toppcheferna hitta vägar att engagera mellanchefer och få dem förstå förändringarna och innebörden med dessa för att uppnå den effektivitet toppcheferna eftersträvar. Mellancheferna måste i sin tur motivera de anställda vilket är viktigt i förändringsprocessen då motivationen är själva motorn i förändringsarbetet (Angelöw, 1991).

### **Kommunikation**

Kommunikation är nyckeln till att underordnade kollegor motiveras vid förändring och att förändringen blir framgångsrik. Kommunikation används för att förklara, tillkännage, motivera och förbereda de anställda (Dolphin, 2005). Många misslyckanden av nya förändringar kan direkt kopplas till misslyckad kommunikation (Johansson & Heide, 2008). Är kommunikationen bristfällig är risken större att mellanchefern möter motstånd (Dolphin, 2005). Enligt Johansson och Heide (2008) är det bästa sättet att minska motståndet i en organisation att föra en tydlig kommunikation från högsta ledning ner till medarbetarna på de lägre hierarkiska nivåerna. När en organisation startar en förändringsprocess innebär det även att stressen ökar och då ökar även behovet av kommunikation vilket kan göra att det informationsbehov de anställda kräver inte kan mättas av mellanchefern och då uppstår osäkerhet (Dolphin, 2005). För en mellanchefer gäller det även förutom den formella kommunikationen att skapa informell kommunikation. Den informella kommunikationen är väldigt viktig för att det är i informella kommunikationen medarbetarnas förståelse uppstår



(Johansson & Heide, 2008). I den informella kommunikationen uppstår även rykten som sprids och som kan påverka arbetsmoralen negativt, framförallt allt när organisationer har stor personalomsättning genom uppsägningar. Thorsvik menar att om organisationen bemödar sig att tydligt informera om situationen organisationen befinner sig i minskar anledningen till att skapa rykten som skapar dåliga arbetsförhållanden. Att inte kunna ge de anställda tillräcklig information skapar ofta dessa rykten på arbetsplatsen och som oftast är ”värre” än vad den verkliga förändringen innebär (Dolphin, 2005)

### **Kommunikationskanaler**

En viktig process i förändringsarbete är hur man skall sända information i vissa informationskanaler (Daft & Lengel, 1986). Beroende på om det är skriftlig eller muntlig kommunikation går informationen i olika kanaler. Varje kanal har en slags informationsrikedom i kommunikation. Jacobsen och Thorsvik (2002) rangordnar kommunikationskanalerna enligt följande, med den mest innehållsrika kanalen längst upp:

1. Ansikte mot ansikte
2. Telefon
3. Personliga Brev eller e-post
4. Opersonliga brev eller e-post
5. Rapporter

Anledningen som Daft och Lengel (1986) förklarar varför ansikte mot ansikte är den rikaste är den att man får omedelbart feedback på informationen, inte bara genom ord utan man mottar andra signaler genom röstläget och kroppsspråket. Den kanal som innefattas av rapporter, vilken befinner sig längst ner på ”rikhetsskalan”, ger inte samma feedback och det går inte uppfatta underliggande signaler på samma sätt som på direkt kontakt med de anställda. Därmed blir denna kommunikationskanal svårare att använda för att hantera och diskutera problem i organisationen. Däremot kan kommunikationskanaler som ligger längre ned på skalan vara effektiv när informationen är lätt förståelig och inte missförstånd kan uppkomma (Daft & Lengel, 1986). Därmed blir det väldigt viktigt för mellanchefer att välja rätt kanaler för att kommunicera med medarbetare beroende på vilken information de vill förmedla.

## Motivation

Motivation kan förekomma i olika typer. Alvesson och Svenningsson (2007) har lyft fram tre olika typer av motivation. De menar på att det finns inre, instrumentell samt interaktiv motivation.

### Inre motivation

Den inre motivationen handlar om individens inre behov och drivkrafter. Här kan vi tydligt göra en koppling till Maslows (1970) behovstrappa. Maslow är själva grundfadern till teorier om behovsstyrd motivation och vad vi människor söker i vår vardag. För att förenkla hans teori beskrivs den som en behovstrappa och att man måste få sina behov tillfredställda på ett steg innan man kan nå nästa nivå. Maslow (1970) menar att man har alla behov som denna behovstrappa innebär men att man prioriterar vissa behov i olika stadier i livet. Maslow menar att alla övriga behov läggs åt sidan tills man har uppnått fysiologiska behoven men att man ändå har de andra behoven. De fem olika behovsstegen är: **Fysiologiska behov**, dvs. behovet av mat och vatten. **Säkerhetsbehov** innebär att människan vill känna sig trygg i en ständigt föränderlig värld. **Samhörighetsbehoven** är behov av kärlek och känna sig behövd i en grupp, **Behoven av uppskattning** är ett behov att få erkännande av andra och ägna sig åt saker som man anser vara meningsfulla, **Självförveckligande behov** är att sträva efter och att utforska nya saker man tror ger livet en mening, en slags självutveckling (Maslow. 1970).

De tre första behoven Maslow räknar upp räknas som bristbehov medan självkänsla och självförveckligande räknas som utvecklingsbehov.

Den inre motivationsaspekten behandlas även Herzbergs tvåfaktorteori. Herzberg (1987) menar på att det finns två olika faktorer som påverkar missnöje och motivation i organisationen. Dessa är hygien respektive motivationsfaktorer. Hygienfaktorerna är de som kan kopplas till missnöje i arbetet medan motivationsfaktorerna kopplas till tillfredsställelse i arbetet. Hygienfaktorerna måste finnas med för att tillfredsställelse ska kunna nås men dessa faktorer kan inte själva ge en tillräcklig tillfredsställelse. Motivationsfaktorerna behövs för att få de anställda att känna sig nöjda. Han talar vidare om hur man kan ”installera” en generator i en anställd, det är den anställde som måste komma i rullning, inte jag som ledare. Herzberg (1987) menar att bara för att man erbjuder högre lön behöver inte detta vara något som egentligen gör den anställde mer motiverad. Detta liknar han med om man lockar sin hund med hundgodis, då kommer hunden i rörelse men det är bara på grund av att jag som lockar hunden anstränger mig, det samma gäller en högre lön.

### Instrumentell motivation

Den instrumentella motivationen menar Alvesson och Svenningsson (2007) handlar om individens orientering mot att uppnå belöningar samt att undvika bestraffningar. En belöning kan till exempel vara högre lön som då skapar motivation för en anställd medan en bestraffning kan vara en utskällning från chefen som man vill undvika. Alvesson och Svenningsson (2007) lyfter här fram Vrooms förväntansteori. Till skillnad från Maslows behovsteori så utgår Vrooms teori ifrån att det viktiga är att förstå sig på individernas förväntningar istället för behov. Alvesson och Svenningsson (2007) beskriver det som att ”*benägenheten att utföra en viss prestation är i huvudsak en funktion av motivationsstyrka*”. Styrkan i motivationen bedrivs då av den grad som individen har möjlighet att uppnå målet. Om individen ser målet som viktigt, exempelvis att bli befordrad eller liknande så kommer denne att sträva efter att uppnå detta och därmed känna sig motiverad. Därmed blir det viktigt för mellanchefer att lyckas skapa förväntningar och mål för de underordnade.

### Interaktiv motivation

Motivation i det interaktiva synsättet beskriver det som den sociala dimensionen för motivation där det handlar om individer i sociala grupper (Alvesson och Svenningsson, 2007). Det kan handla om olika värderingar och *normer* i organisationen, till exempel hur man ska bete sig på jobbet. Alvesson och Svenningsson (2007) menar att följa normer är viktigt som drivkraft för människan, man följer situationen som de andra gör. Är folk väldigt aktiva på jobbet så är det lätt att ryckas med i beteendet. Vidare diskuterar även Alvesson och Svenningsson (2007) om hur *ömsesidighet* är motivationsskapande. En ömsesidighet i relationen mellan de anställda och företaget kan ha en positiv effekt på anställda att anstränga sig lite extra för företaget. Även *identitet* och självuppfattning hos individer är något som påverkar motivationen. Det handlar om hur man upplever sig själv och hur man handlar. För en organisation är det viktigt att skapa långsiktiga relationer med den anställde då individen har en tendens att på längre sikt identifiera sig med organisationen, vilket i sin tur medför att individen känner sig mer motiverad. Det gäller att få individen att känna sig betydelsefull.

### Översättning

Som mellanchefer gäller det som tidigare nämnts att kunna arbeta både för sina överordnade chefer samt sina underordnade medarbetare. Ett stort problem för en mellanchefer kan vara att kunna behandla nya direktiv, strategier och idéer som kommer från ledningen. Hur dessa nya idéer ter sig kan se olika ut från organisation till organisation eller helt enkelt från avdelning till avdelning inom organisationen. Det väsentliga bygger på hur de olika cheferna översätter

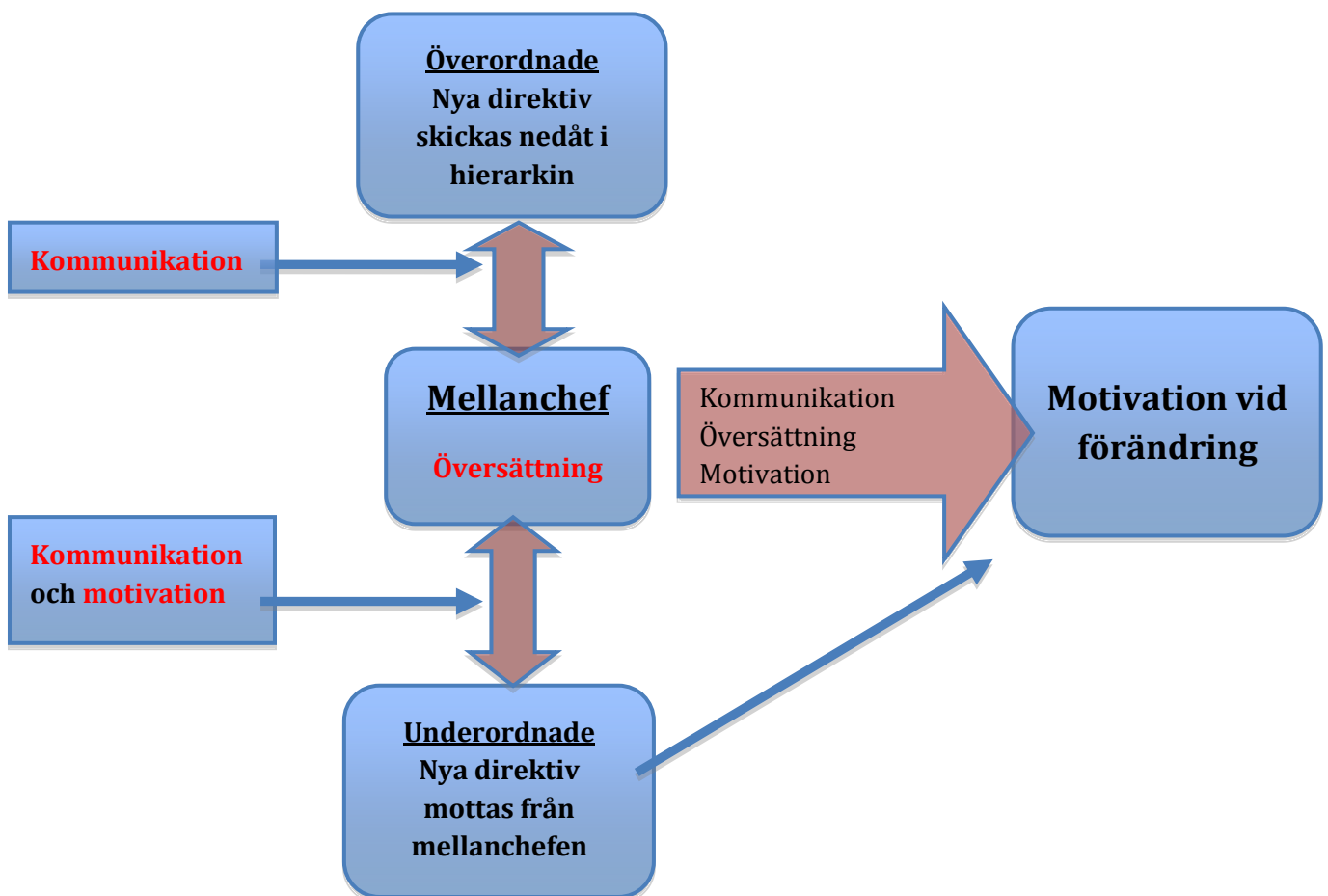
nya idéer. Lindberg och Erlingsdottir (2007, 31-44) menar att idéer inte har någon rörelseenergi i sig själv, istället uppstår energin hos dem som behandlar den vilket innebär att den som sätter idén i rörelse återskapar den efter sina intressen. Det finns således ett utrymme för en mellanchefer att bemöta och tolka idén på sitt eget vis vilket i sin tur medför att effekterna av en ny idé från ledningen beror på omtolkningen och översättningen av mellancheferen (Lindberg och Erlingsdottir, 2007, 31-44).

Vidare så diskuterar även Lindberg och Erlingsdottir (2007, 31-44) om hur vi kan förstå förändringar utifrån hur idéer tolkas och hur vi kan se hur en idé kan få olika betydelse beroende på hur den sprids i organisationen. Det blir därav en viktig aspekt för oss att försöka få fram hur olika mellanchefer hanterar sin idéspredning vid förändringar. Vid idéspredning är det i enlighet med Czarniawskas och Joerges översättningsmodell viktigt att se om någon plockar upp idén, ger den energi samt hur den omtolkas och återskapas efter personens egna intressen (Lindberg & Erlingsdottir, 2007, 31-44). Lindberg och Erlingsdottir (2007, 31-44) beskriver hur en översättning går till i ett antal steg, bland annat lösryckning, paketering, mottagning och handling. Kort beskrivet innebär lösryckningen att idén rycks loss från en specifik plats för att tas vidare till en ny plats och görs i samband med detta kontextlös. Paketeringen innebär att en översättning av idén till en tillfällig modell sker, som ska göra det lättare att kommunicera idén vidare i organisationen. Där förpackningen har skett är det inte säkert att denne har haft kännedom om avdelningen där idén ska implementeras, vilket innebär att den packas upp av mottagaren som här omtolkar idén för att den vid handling och implementering på avdelningen ska fungera så bra som möjligt. Ur en mellanchefer synpunkt blir det intressant att titta på hur detta kan gå till.

## **Konklusion**

Som det har framgått ovan så sitter mellancheferen i en prekär situation, med tryck och förväntningar både uppifrån och nerifrån. Det framgår tydligt att mellancheferen har en viktig roll vid en förändring inom organisationen för att den ska lyckas. För att lyckas krävs det av en mellanchefer att motivera sina underordnade för att vilja genomföra förändringen och samtidigt uppfylla ledningens intresse. Tyngdpunkten för medarbetarnas motivation i förändring ligger i kommunikation, översättning och motivationsmotiv och det finns ett tydligt samband mellan dessa för att den slutliga motivationen hos medarbetarna skall uppkomma. Utan kommunikation är det i princip omöjligt för en organisation att fungera, därför blir kommunikation själva utgångspunkten i motivationsarbetet. Kommunikationen är av stor vikt då den beroende på vilken kanal som informationen sänds i och vad informationen

består av ger olika möjligheter till feedback samt påverkan och blir därmed en väsentlig del till motivationsskapandet vid förändring. Mellanchefens uppgift i kommunikationshanteringen blir att översätta dess innehåll på så sätt att medarbetarna kan förhålla sig till informationen som förmedlas. Därav blir översättningen ett kritiskt moment som antingen kan minska eller öka motivationen beroende på hur väl informationen kan mottagas av medarbetarna. All information som flödar nedåt måste mellanchefen översätta till användbar information som passar avdelningen för att inte mista engagemanget hos de anställda vilket i sin tur kan påverka motivationen negativt. I vår teoretiska genomgång har vi lyft fram motivation, hur motivation skapas och vad som motiverar. Vi har diskuterat flera olika motivationsmodeller som visar hur medarbetare motiveras på olika sätt. Intressant att undersöka är om en och samma typ av motivationsskapande fungerar i samma organisation eller om den behöver anpassas till den specifika avdelningen, eller till och med individen. Med hjälp av de begrepp vi redogjort för ovan kommer vi utifrån dessa försöka besvara vårt syfte hur mellanchefer motiverar sina underordnade vid förändring.



Figur, nya direktiv kommer från ledningen och kommuniceras ner till mellanchefen som översätter direktiven till sin enhet, därefter kommuniceras de översatta direktiven ned till underordnade. Det är inte bara att kommunicera direktiven utan också motivera underordnande. Kommunikation, översättning och motivation leder till motivation vid förändringen.

## Metod

I metoden kommer vi att presentera hur vi gått till väga med studien. Vi redogör för hur vi har fått fram studiens teoretiska ram samt tillvägagångssättet för våra intervjuer som utgör vårt empiriska material. Vidare beskriver vi mer ingående varför vi valt att studera SEB och presenterar trovärdigheten och äktheten i materialet.

### Motiv för val av metod

För att på bästa sätt kunna besvara vårt syfte i denna uppsats har vi tagit beslutet att använda oss av kvalitativ metod. Jacobsen (2002) menar att målet med ett kvalitativt upplägg är att få fram hur människor tolkar och förstår en given situation, som vi kommer att undersöka i vår studie. Utifrån det ämnet vi valt att studera, finns inte någon direkt klarhet i hur en chef ska gå tillväga därför ser vi den kvalitativa metoden som given. Dessutom är den kvalitativa ansatsen bra när man vill vara öppen för oväntade händelser (Jacobsen, 2002), vilket vi vill kunna vara under insamlandet av materialet till vår empiri. Vidare kan den kvalitativa ansatsen enligt Jacobsen (2002) även bidra till att få fram det unika hos varje uppgiftslämnare. Detta kommer vi försöka få fram vid insamlandet av vårt empiriska material.

### Tillvägagångssätt

Vår studie inleddes med att läsa mycket om det område vi valt att beröra. Efter insamlat material tog vi fram och presenterade de teorier som vi ansåg vara passande för att kunna besvara vårt syfte med uppsatsen. I detta skede upprättade vi även en frågeställning som skulle hjälpa oss att besvara vårt syfte. Utifrån de teorier vi använt oss av tog vi fram en intervjuguide som var baserad på de delar som behandlades i teorin. Intervjuguiden användes senare i vår empiriska undersökning där vi intervjuade mellanchefer verksamma inom SEB. När resultatet uppnåtts analyserades det utifrån den teoretiska referensramen. Avslutningsvis tog vi fram en slutsats där vi diskuterar och besvarar vårt syfte samt kommer med slutreflektioner.

### Urval

För att ta reda på hur mellanchefer motiverar anställda vid förändring fanns det möjlighet för oss att i ganska stor utsträckning välja olika organisationer att genomföra forskningen i. I stort sett finns det mellanchefer i de flesta organisationer. Vi har valt att undersöka mellanchefer i en och samma organisation för att det skulle vara intressant att se hur olika mellanchefer motiverar sin personal på samma arbetsplats. Genom att vi väljer att undersöka en och samma organisation begränsar vi oss i vårt urval till att det måste vara en någorlunda stor organisation

med ett större antal mellanchefer på samma nivå. Vi har även valt att kontoren skall finnas i vår geografiska närhet, framförallt i Göteborgs stad. Genom att vi vill titta på ett företag i förändring begränsades även vårt urval i den mening att vi vill granska en organisation där förändringar är vanliga.

### **Datainsamling**

För att få fram relevant data till vår uppsats gjorde vi sökningar efter tidigare forskning som vi kunde relatera till syftet i uppsatsen. Insamlingen av data tog vi fram i Göteborgs universitets databas där det i sin tur även finns tillgång till andra databaser som vi använde oss av. Sökorden var: mellanchefer, kommunikation, middle manager, motivation, communication, organization in change och employee motivation. Utifrån sökningsresultaten tittade vi på olika artiklars titel och abstract för att kunna hitta de som passade syftet i vår uppsats.

### **Intervjuer**

För att förstå hur mellanchefer kan arbeta med motivation i förändringsprocesser såg vi det som givet att utföra intervjuer med mellanchefer. Vi bestämde oss för att intervjua mellanchefer i en stor organisation. Vi valde en stor organisation för att vi tyckte det skulle bli intressant att se om det fanns några skillnader på motivationsarbetet i en och samma organisation. Att det blev just SEB hade vi ingen speciell tanke med. Det enda kravet vi hade var att det skulle vara en stor organisation med många mellanchefer. Det blev SEB för att vi hade en kontakt som arbetade där och kunde hjälpa oss att hitta mellanchefer att intervjua. Utöver de respondenter vår kontakt kunde hjälpa oss med, gick vi tillväga genom att skicka ut intervjufrågor via e-mejl till ett antal mellanchefer på SEB följt av att vi ringde upp några dagar senare. Respondenterna fick i förfrågan information om vad uppsatsen skulle handla om samt att intervjun skulle ta mellan 30-60 minuter. Till de personer som valde att ställa upp skickade vi ytterligare information om själva syftet med intervjun samt mer ingående vad intervjun skulle behandla. Inga respondenter fick dock ta del av vår intervjuguide eller vilka frågor som skulle ställas. Vi ansåg att vi skulle få mer spontana och ärliga svar på frågorna om inte respondenten kunde förbereda sig.

### **Kvalitativa intervjuer**

Uppsatsen bygger på ett kvalitativt tillvägagångssätt och därav kvalitativa intervjuer. Kvalitativa intervjuer kan skilja sig åt beroende på hur forskaren angriper intervjuerna (Bryman, 2011). Den intervjutyp som passade vår forskning var semistrukturerade intervjuer. Vid en semistrukturerad intervju har forskaren ett antal specifika teman som ska beröras men

intervjupersonen har ändå en frihet att formulera och utforma svaren på sitt eget vis. Dessutom behöver inte de utformade frågorna komma i den specifika ordning som intervjuguiden är uppbyggd på. Det finns även ett utrymme för att formulera nya frågor under intervjuens gång om en intervjuperson anknyter till något annat (Bryman, 2011). Då vi visste att intervjuer med olika mellanchefer inom en organisation skulle ske så ville vi i likhet med Bryman (2011) ha en viss struktur för att kunna jämföra de olika intervjuresultaten med varandra.

### **Genomförandet av intervjuerna**

Intervjuguiden är framtagen från vår teoretiska referensram. Vi valde att ställa frågor som kan kopplas till de huvudteman som den teoretiska referensramen berör. Med hänsyn till att en mellanchefer oftast har en fullspäckad kalender så gav vi möjligheten till respondenten att själv välja på vilken plats intervjun skulle äga rum. Samtliga valde att intervjun skulle äga rum på deras kontor vilket även vi ansåg vara det bästa för att få en avspänd och lugn miljö. Under genomförandet av intervjuerna valde vi att dela upp arbetsuppgifterna oss emellan för att få ut så mycket som möjligt av intervjuerna. Den ena av oss tog på sig ansvaret för att ställa frågorna medan den andre fokuserade på att notera och anteckna men kunde även inflika med följdfrågor. Vi valde även som tidigare nämnt att spela in intervjuerna vilket är viktigt för att inte missa något av intervjupersonernas svar och ordval, vid enbart anteckningar är det lätt att missa en del språkliga uttryck (Bryman, 2011).

### **Resultat- och trovärdighetsdiskussion**

Efter genomförda intervjuer får vi uppfattningen om att samtliga respondenter målar upp sig själva som en väldigt medveten och sympatisk chef. Vi tror inte att det är medvetet gjort utan det är ett vanligt förekommande att man vill visa sina bästa sidor. Vi påstår inte att det är lögnery som de har sagt, utan det är hur de ser på sig själva och uppfattar sitt ledarskap. Detta skiljer sig antagligen från t.ex. hur medarbetare uppfattar mellancheferna. Det hade varit intressant i uppsatsen att intervjua mellanchefernas underordnade för att få medarbetarperspektivet på hur motivationsskapandet går till. Detta hade kunnat spegla verkligheten på ett bättre sätt genom att man då hade kunnat undersöka om det mellancheferna sagt stämmer med hur medarbetarna uppfattar det. På grund utav tidsbrist fanns tyvärr inte möjligheten att genomföra intervjuer med medarbetare. Vi tror vidare att svaren hade varit annorlunda från respondenterna om vi inte varit studenter som genomförde intervjuer för första gången. Hade exempelvis intervjuaren varit en äldre person med mer erfarenhet av intervjuer så hade förmodligen intervjuresultatet blivit något annorlunda.



## Analysmetod

Både vår frågeställning och intervjuguide har vi låtit växa fram ur de huvudteman som finns med i teoriavsnittet. Efterhand som vi genomförde intervjuerna började vi göra kopplingar mellan resultatet från intervjuerna till den teoretiska grunden. Först när samtliga intervjuer var genomförda kunde vi på ett mer omfattande sätt slutföra och försöka få fram likheter respektive skillnader, både mellan valda teorier och respondenternas svar, samt respondenterna emellan. De resultat vi fått fram i vår analys är inte enbart användbart för mellanchefer på SEB. Studien är inte inriktad på SEB's organisation som sådan, utan inriktningen ligger på mellanchefer i en stor organisation. Detta gör att resultatet i studien även kan vara användbart för andra organisationer.

## Tillförlitlighet & äkthet

Syftet med uppsatsen är att få en större förståelse för hur mellanchefer motiverar vid en förändring och därmed är inte den statistiska representationen i fokus (Holme & Solvang, 1997). Eftersom vi har gjort en kvalitativ studie som inte kommer att bidra till att vi får en enda och absolut bild av den sociala verkligheten har vi valt att använda oss av Gubas och Lincons kriterier genom att bedöma trovärdighet och äkthet i studien (Bryman, 2011). Till skillnad mot en kvantitativ studie där kriterierna reliabilitet och validitet oftast används, så är kvantitativ mätning inte i fokus i den kvalitativa forskningen och därmed är validitet inte av någon större betydelse. Guba och Lincon diskuterar istället **tillförlitlighet** och **äkthet**, där tillförlitlighet består av fyra olika punkter; *trovärdighet*, *överförbarhet*, *pålitlighet*, *en möjlighet att styrka och konfirmera* (Bryman, 2011). **Äkthet** består i ett antal frågor som man skall ha i åtanke medan man uppför studien, dessa frågor presenteras längre ner i detta kapitel.

## Trovärdighet

Det finns ett antal olika beskrivningar av en social verklighet i det vi undersöker och det resultat vi kommer fram till avgörs i hur acceptabel den är i andras ögon. Det handlar om att man får en bekräftelse som forskare att man har uppfattat verkligheten på rätt sätt. Det görs genom att man rapporterar det slutliga resultatet till dem som har varit inblandade i studien och därigenom får feedback på om man har tolkat verkligheten rätt. Detta uttrycks ofta som respondentvalidering och kan i korthet förklaras som ett godkännande av det man kommit fram till från deltagarna som ingick i studien (Bryman, 2011). Vi kommer att erbjuda deltagarna att vi skickar dem det slutgiltiga resultatet för att få bekräftat att vi uppfattat deras

verklighet på rätt sätt och vi kommer även att ge respondenterna anonymitet. Anonymiteten tror vi kommer bidra till att deltagarna inte blir defensiva och vill censurera delar av intervjun.

### **Överförbarhet**

Den kvalitativa forskningen handlar mer om djup, snarare än bredd av individer med en gemensam nämnare (Bryman, 2011). I vårt fall är det mellanchefer på SEB som studeras. Eftersom man inte kan "frysa" miljön man befinner sig i blir överförbarheten till andra verksamheter begränsad. Istället kan man producera "täta" beskrivningar som kan komma att underlätta för andra personer som vill göra en liknande forskning (Bryman, 2011). Genom täta beskrivningar kan andra forskare bedöma hur pass överförbart vårt resultat är till deras miljö. Vi kommer för att öka överförbarheten fokusera mycket på mellanchefer och inte så mycket på den verksamhet de befinner sig i .

### **Pålitlighet**

Pålitlighet fås genom att vi redogör en fullständig redogörelse av alla delar i forskningen dvs. problemformulering, redovisning av undersökningsspersoner, observationer under intervjun och anteckningar etc. Detta granskas sedan av forskare och handledare som bedömer kvaliteten på de metoder som valts och hur dessa har tillämpas (Bryman, 2011). Vi som forskare kommer att granska våra observationer och anteckningar efter varje intervjutillfälle och även spela in intervjun om vederbörande accepterar detta. Vi tar även stöd från handledare som granskar våra utkast med jämna mellanrum för att bedöma kvaliteten.

### **Möjlighet att styrka och konfirmera**

Det är vanskligt för oss som forskare att uppträda objektivt till forskningen och att ens egna värderingar och normer inte genomsyrar resultatet. Det handlar för oss som forskare att handla i god tro genom att på ett så objektivt sätt som möjligt förmedla den granskade personens synpunkter och inte väva in våra egna slutsatser (Bryman, 2011). Genom att formulera frågorna så öppet som möjligt hoppas vi på att respondenterna kan ge oss deras verklighetsbild utan att vår förförståelse skall genomsyra svaren.

### **Äkthet**

Äktheten i forskningen består av fem frågor som rör forskning i allmänhet och som man skall ha i baktanke när man genomför undersökningen (Bryman, 2011). Frågorna har vi haft med oss från början och förhoppningen är att kunna svara JA på dem när forskning är slutförd.

Nedan presenteras frågorna och vad vi har gjort för att det skall vara möjligt att uppnå ett ja på varje fråga.

- *Rättvis bild.* Har undersökningen gett en rättvis bild av de granskade personernas åsikter och uppfattningar?

För att uppnå en rättvis bild av våra respondenters svar kommer vi spela in alla intervjuer så vi i efterhand kan kolla efter så att vi uppfattade personernas åsikter och uppfattningar riktigt. Vi lämnar även väldigt öppna frågor för att inte få intervjun vinklad åt det ena eller andra hållet.

- *Ontologisk autenticitet.* Har undersökningen bidragit till att de granskade personerna fått en bättre förståelse av sin sociala situation och miljö de befinner sig i?

För att kunna svara ja på denna fråga kommer vi i studien förklara mellancheferns sociala situation och miljö utifrån vetenskapliga artiklar och läroböcker inom området och därmed försöka skapa en verklighetsförankrad bild av den sociala situationen och miljön.

- *Pedagogisk autenticitet.* Bidrar undersökningen till att de medverkande får en tydligare bild hur andra i samma miljö upplever saker?

För att svaret skall bli ja på denna fråga kommer vi intervjua fem olika mellanchefer med samma frågor och därmed bidra till att medverkande mellanchefer kan få en bild av hur andra mellanchefer i samma situation och miljö upplever saker.

- *Katalytisk autenticitet.* Bidrar undersökningen till att de som medverkat i studien har fått en annan syn på mellanchefer och kan förändra sin situation?

Vi kommer att försöka kartlägga vad som verkar fungera bäst i förändringsprocessen och därmed kan mellancheferna läsa studien och få en annan uppfattning av vad de kan tänka på och därmed förändra sin situation vid förändring.

- *Taktisk autenticitet.* Har deltagarna fått insikt i vilka åtgärder som påverkar motivationsarbetet vid förändring?

Vi kommer förklara utförligt vad som motiverar människor i teorin och sedan visa flera mellancheferns arbetssätt vid förändring. Vi hoppas därmed att kunna visa vad som påverkar motivation och vilka åtgärder som kan göras.

## Empiri

Empirikapitlet inleds med en beskrivning av organisationen SEB där vår studie är genomförd. Därefter kommer varje intervju med respondenterna presenteras där vi kort presenterar respondenten och vad det är för förändring som har skett på varje enskilt kontor. Vidare under varje intervju person presenteras resultatet efter varje huvudtema, vilka är kommunikation, motivation och översättning.

### Presentation av SEB

År 1856 grundade Andre Oscar Wallenberg Stockholms Enskilda Bank som var vid denna tid Sveriges första privatbank och hade sitt säte som namnet avslöjar i Stockholm. Efter att ha varit verksamma i 116 år började internationella storbanker visa intresse för Sveriges bankmarknad och för att kunna konkurrera med dessa genomfördes en sammanslagning mellan Stockholms enskilda bank och Skandinaviska banken och den nya banken fick namnet Skandinaviska Enskilda Banken (SEB). Skandinaviska banken som tidigare hade namnet Skandinaviska Kreditaktiebolaget grundades 1863 för att sedan 1938 byta namn till Skandinaviska banken.<sup>1</sup>

I dagsläget finns SEB representerad i ett tjugotal länder runt om i världen. Till största del finns verksamheten i Sverige och de baltiska länderna. Förutom i Sverige och de baltiska länderna har SEB etablerat ett starkt fäste även i Danmark, Finland, Norge och Tyskland. I Sverige och de baltiska länderna erbjuder SEB först och främst finansiell rådgivning och ett stort utbud av andra finansiella tjänster. I Danmark, Finland, Norge och Tyskland har SEB större inriktning på fullserviceerbjudanden till både företagskunder och institutioner.<sup>2</sup>

SEB's kunder består av både stora företag och institutioner, små och medelstora företag och inte minst privatkunder. Stora företag och institutioner är till antalet 2800 stycken och där erbjuds ett fullservicekoncept som inkluderar trading och kapitalmarknadstjänster. I segmentet små och medelstora företag uppgår antalet till cirka 400 000 stycken, erbjuder SEB tjänster som i grunden har utvecklats från stora företagskundssegmentet men även tjänster som är anpassat till små och medelstora företag. Majoriteten kunder är privatkunder, cirka fyra miljoner stycken, och där innefattar bankernas tjänster vardagliga bankärenden som

---

<sup>1</sup> <http://www.sebgroup.com/sv/Om-SEB/Vilka-vi-ar/Historia/>

<sup>2</sup> <http://www.sebgroup.com/sv/Om-SEB/Vilka-vi-ar/Historia/>

rådgivning och finansiella behov som utgår från ett helhetsperspektiv. De innefattar transaktioner som t.ex. sparande, förvaltning, lån och försäkring.<sup>3</sup>

I dagsläget är Annika Falkengren VD för SEB och under henne arbetar cirka 16500 anställda. År 2012 presenterade SEB ett rörelseresultat på 14,235 miljarder kronor.<sup>4</sup>

## Intervjuer

Samtliga mellanchefer vi har intervjuat kommer som tidigare nämnts presenteras anonyma. Namnen vi använder oss av är påhittade.

## Intervju med Karl

Karl är mellanchefer och innehar rollen som avdelningschef för Trade Finance Operations. Denna position innebär ett ansvar för totalt 20 underordnade varav 15 på kontoret i Göteborg, samt fem på kontoret i Malmö. Karl själv sitter på kontoret i Göteborg. Anställningen som avdelningschef har Karl haft i cirka 18 månader och han har dessförinnan inte haft någon chefsroll.

## Förändringen

Den senaste förändringen som skedde på Karls avdelning var kort och gott att man gick från pappersbaserat arbete till ett elektroniskt system. Karl menar att denna förändring låter självklar för de unga som finns på avdelningen då det mesta numera sker elektroniskt men för de som är från en tidigare generation så känns inte den elektroniska hanteringen lika given. Från den äldre generationen uppstod missnöje då tänket gick ”det fungerar bra, varför ändra på det?”. Detta blev den största utmaningen i förändringen, att kunna motivera den äldre generationen menar Karl. Förändringens påfrestningar visade sig även i sjukfrånvaro på grund av stressade medarbetare med mycket övertid.

## Kommunikation

När den senaste förändringen skulle äga rum fick Karl informationen från sina chefer via ett personligt möte. Att genomgå en förändring endast via e-mejl kan göra att en del saker inte blir helt enkla att förstå. För att undgå att stressa upp de underordnade valde Karl och ledningen att undanhålla all information om att en förändring skulle ske i ett halvår. Detta var för att undvika att onödiga spekulationer och rykten skulle spridas på avdelningen innan alla beslut var tagna. Kommunikationen med sina underordnade anser Karl fungerar bäst vid

---

<sup>3</sup> <http://www.sebgroup.com/sv/Om-SEB/>

<sup>4</sup> <http://www.sebgroup.com/sv/Om-SEB/>

personliga möten dvs. ansikte mot ansikte. Eftersom Karl även har underordnade nere i Malmö fungerade kommunikationen på olika vis i Göteborg respektive Malmö. På kontoret i Göteborg fick man direkt personlig feedback när något fungerade bra eller dåligt och kunde samtidigt även ge feedback direkt till personen som var berörd. På avdelningen i Malmö var det svårare när något behövde förmedlas då Karl helst inte ger feedback via e-mejl. Karl löste det på så vis att han hade telefonsamtal med Malmökontoret varannan dag och besökte det varannan vecka.

### **Motivation**

Att motivera sina underordnade är inte alltid det lättaste enligt Karl. Det gäller att anpassa motivationen till de olika individerna. Karl berättar om ett exempel på avdelningen där en av de anställda har jobbat i 40 år och ska gå i pension inom ett par år medan en annan är 22 år och har precis börjat jobba. I en sådan här situation krävs det att man gör sitt bästa för att motivera de olika individerna på bästa sätt. 22-åringen kan motiveras genom att man introducerar och breddar med nya arbetsuppgifter för att han ska känna sig delaktig i förändringen och organisationen. Personen som jobbat i 40 år och strax ska gå i pension känner kanske inte på samma sätt att han behöver introduceras till nya arbetsområden och motiveras inte av detta. För den äldre gäller det istället att försöka skapa motivation genom att förklara att det kommer underlätta arbetsuppgifterna så snart förändringen är färdig.

Vidare menar Karl att för att hålla motivationen uppe hos de underordnade är det bra att inte blanda in för många fördelar med förändringen. För att på bästa sätt få de anställda motiverade till förändringen räcker det med fyra stora fördelar som är motiverande. ”Skulle jag blanda in 20 stycken fördelar skulle det bara bli rörigt” säger Karl. Genom att vid varje möte trycka på och lyfta fram de fyra stora fördelarna kommer till slut förändringen att förknippas med dessa positiva moment.

### **Omarbetning/Översättning**

Vid nya direktiv från ledningen menar Karl att det är viktigt att göra en bra översättning av direktiven så att det ska passa enheten. De högre cheferna har svårt att sätta sig in i hur det fungerar på avdelningen där förändringen ska äga rum och det är viktigt för de underordnade att inte behöva känna att de nya direktiven kommer direkt från ledningen helt utan anpassning till dem. Karl har en frihet att omarbete direktiven så länge målet och syftet med den nya förändringen uppnås. Däremot är friheten begränsad i den mening att Karl inte själv kan ändra beslut utan där gäller det att rätta sig efter ledningens direktiv. Ledningen kanske inte alltid är

så bra på att få de anställda att känna att förändringen kommer leda till något bättre på avdelningen. Karl menar att han här fungerar som ett filter, det gäller att omarbete de nya direktiven och få avdelningen att känna det positiva med förändringen.

Vidare innebär Karls roll även att omarbete information som kommer nerifrån upp till ledningen. Som avdelningschef för 20 stycken underordnade blir det en hel del information man får ta emot och försöka föra fram till ledningen. I detta arbete gäller det att sammanfatta så koncist som möjligt vad alla underordnade säger i sin helhet för att inte ledningen ska bli överöst med information. Karl säger att ta emot information från alla underordnade inte är det lättaste och dessutom mycket tidskrävande. I framtiden ser gärna Karl att han skulle vilja ha någon ansvarig i varje enhet under sig som ger honom feedback.

### **Intervju med Erik**

I hela 21 år har Erik haft en ledarroll på SEB. Sedan 1989 har han arbetat som i den position han har idag, nämligen kontorschef. Erik har tre olika avdelningschefer under sig som han har den mesta kontakten med. Dock är Erik självklart även öppen mot sina andra medarbetare och bollar gärna idéer med dem. Som kontorschef innehar man ansvaret för att hela kontorets sysslor ska flyta på samt visa ett bra resultat. Totalt sett har Erik ansvaret för 28 stycken anställda.

### **Förändringen**

Den förändring som vi diskuterade med Erik i denna intervju handlar om den senaste som skedde på kontoret. Förändringen innebar att man ändrade upplägget på rådgivningen inom verksamheten. Den skedde på grund av att efterfrågan på rådgivning förändrades genom att efterfrågan av privatrådgivning ökade tillskillnad mot kapitalrådgivning som minskade vilket medförde att en förändring behövde ske. De nya direktiven kom alltså inte enbart från Eriks högre chefer utan det var till största del Erik som tillsammans med hans ledningsgrupp på kontoret som tog beslutet. Förändringen medförde bland annat att personalförändringar då två stycken från kontoret var tvungna att lämna. Att vara ute i god tid med information till sina medarbetare är A och O i en förändringsprocess menar Erik. Det är otroligt viktigt att inte undanhålla information och se till att hela tiden informera för att inte rykten ska skapas. Även att informera andra delar i verksamheten som inte är berörda av förändringen är viktigt att informera för att inte skapa oroligheter, det fick Erik erfara i den senaste förändringen då det skapades oroligheter på andra enheter och som Erik uttryckte det ”fick man gå till den avdelningen för att släcka elden”.

## **Kommunikation**

Kommunikationen är självklart ett viktigt redskap för att genomföra förändringen menar Erik. Vid kontorets senaste förändring såg Erik tidigt till att ta kontakt med de som blev berörda av förändringen och ordnade personliga möten med var och en. Kontakt via ansikte mot ansikte fungerar bäst och informationen kan här framföras på bästa sätt. Vid enbart mejlkontakt är det lätt hänt att mycket inte fås med samt att informationen kan tolkas på fel sätt. E-mejl är däremot klockrent att använda sig av i förändringsprocesser till de som inte berörs på samma sätt. Erik exemplifierar med andra avdelningar på kontoret som själva inte behöver ändra sina arbetsuppgifter men ändå bör känna till förändringen. Vid sådana tillfällen är det perfekt, det är informationsrikt och tidseffektivt. För att upprätthålla en bra kommunikation gentemot sina underordnade gäller det även att vara lyhörd och gå runt och prata med de anställda.

## **Motivation**

En förändring i sig tycker Erik bör vara motiverande för en anställd då syftet med en förändring är att det ska bli bättre. Han säger dock att det självklart kan skilja sig från individ till individ, vissa vill kanske ha det som det alltid har varit och andra inte. Här är även åldern en avgörande faktor för hur motivationen är vid en förändring. Ofta är det lättare att motivera de yngre vid en förändring då de i de flesta fall är hungrigare och vill komma vidare i sin karriär. Det viktigaste för att skapa motivation till sina underordnade är ändå att man sätter upp trovärdiga mål för dem som kan uppnås. Det ska kännas när man går hem att man har åstadkommit något med dagen. Informationen är som sagt även det något som motiverar. Att hela tiden ge information och få medarbetarna att känna delaktighet är oerhört viktigt. Det gäller att få dem att förstå innebörden med förändringen och att det kommer bli bättre efter den har genomförts.

Vidare menar Erik att interna tävlingar inom kontoret kan vara något som skapar motivation. Erik märker av att det kan få igång medarbetarna men det gäller att hålla tävlingarna till en viss nivå, för många tävlingar blir bara tjatigt och ger en motsatt effekt. Som ledare är det viktigt att jobba med feedback. Detta är ett bra verktyg till motivationsskapande. De anställda ska få höra när det gjorts något bra för att kunna känna ett driv till nästa uppgift. Att hålla på och erbjuda högre lön för att motivera sina anställda tror Erik inte ett dugg på. Självklart ska en anställd ha en rimlig lön för det han gör men att erbjuda högre lön för att få en anställd att jobba bättre och känna sig motiverad hjälper inte. Lönen är en hygienfaktor, den ska finnas där för att det ska fungera men den är ingen motivationsfaktor.



## **Omarbetning/Översättning**

Då det nya direktiven som sagt inte direkt kom från ledningen utan istället övervakades av ledningen hade Erik en stor frihet att forma och översätta direktiven till hans eget sätt. Detta menar Erik är en stor fördel då man själv vet bäst hur det fungerar på sitt kontor och själv kan forma den nya strategin till sin egen avdelning. Erik menar på att det ligger i hans och ledningens ansvar att omarbeta visionen av förändringen ner till konkreta delmål till de anställda för att kunna ha något att jobba mot varje dag, detta görs för att skapa en förståelse av vad som är ens uppgifter på SEB och därmed kännas behövd i företaget, det värsta som kan ske är medarbetare inte ser någon mening med det arbete de utför och jobbar enbart för lönekuvertet. Detta bidrar till omotiverade arbetare och därför blir det viktigt att omarbetningen av visionen blir så anpassad till individen som möjligt.

## **Intervju med Christian**

Christian har sedan 22 år tillbaka haft en chefsposition. I 13 år har Christian varit kontorschef på ett medelstort kontor i SEB. I rollen som kontorschef har Christian ett ansvar för 16 stycken underordnade. Kontorschefen har det yttersta ansvaret för att sysslorna på kontoret ska flyta på samt att kontoret ska göra ett bra resultat.

## **Förändringen**

Den senaste förändringen inom detta kontor innebar att man flyttat fokus från privatrådgivning till företagsrådgivning. Ledningen tog beslut om att kontoret skulle rikta in sig mer på företagskunden än mot privatkunder. Christian säger att han fick ett besked från ledningen om vad som skulle ske men att han själv hade relativt fria händer att genomföra förändringen. Förändringen påverkade till största del de som var anställda som rådgivare på kontoret. Christian var noggrann med att gå ut i tid med den förändring som skulle ske. Christian anser att det är viktigt att så snart ny information om förändringen inkommer är det bäst att direkt gå ut med den till de anställda för att det inte ska uppstå onödiga spekulationer om vad som komma skall. För att få de anställda att känna trygghet i förändringen är det även viktigt att kunna vara tillgänglig och ta sig tid för sina anställda och lyssna på vad de har att säga.

## **Kommunikation**

Kommunikationen mellan Christian och ledningen i förändringen skedde först och främst genom personliga möten ansikte mot ansikte. Under förändringens gång skedde dock en stor del av kommunikationen via e-mejl. Christian var noggrann med att gå ut i tid med den

förändring som skulle ske. Han startade med att skicka ut e-mejl till alla på kontoret där han i stora drag berättade vad förändringen innebar samt att personliga möten med var och en av rådgivarna skulle ske. . Någon vecka efter att mejlet skickades ut samlade han alla för ett möte där det gick igenom förändringen och lyssnade på medarbetarnas åsikt om den. Kontakten med Christians underordnade skedde främst därefter genom personliga möten. Christian menar att det är lätt hänt att information man skickar via e-mejl blir envägsriktad, dvs. att de anställda kanske läser mejlet men ger ingen respons tillbaka på det. Med personliga möten anser Christian att han får bättre respons från medarbetarna och kan svara på deras funderingar direkt.

### **Motivation**

I den senaste förändringen som skedde var Christian tydlig i hur arbetet skulle göras och vad förändringen kommer att innebära. Han målar upp en vision för de anställda att deras hårda arbete de kommande månaderna kommer medföra ett bättre resultat för kontoret efter förändringen. Christian menar på att genom att lyfta fram hur viktig varje anställds input är till förändringen så kommer personalen känna sig meningsfulla i förändringsprocessen, detta menar Christian skapar en positiv känsla och gör att personalen inte känner sig ”överkörda” som han uttrycker det. Vidare menar Christian att lönen spelar stor roll för motivationen och bidrar till en lyckad förändring. Enligt Christian är lönen framförallt viktig för den äldre generationen på kontoret och blir moroten i förändringsarbetet. En annan motivationsfaktor för den äldre generationen kan vara att de får chansen att bidra till de yngres utveckling och vara som en slags mentor eller ledare för de yngre. Att skapa motivation för de yngre menar Christian fungerar på ett annat vis. De yngre har ett annat driv i sitt arbete och vill oftast ”visa framfötterna”. En bra motivationsfaktor för dem är att bli introducerade till nya arbetsområden och bredda deras kunskap. Att kunna erbjuda yngre kunskap som bidrar till deras utveckling ger motivation till de yngre menar Christian. Sedan säger även Christian att det lilla kan göra mycket. Att försöka skapa en bra stämning på kontoret är även det viktigt för att hålla uppe motivationen. Det kan vara enkla åtgärder som att bjuda gruppen på tårta eller lunch när de jobbat på bra.

### **Omarbetning/Översättning**

Christian anser att han själv hade mycket fria händer i att nå det önskade resultatet som ledningen var ute efter. Det fanns inga direkta direktiv om hur förändringen skulle ske mer än att målet skulle uppfyllas. Christian såg inte detta som något problem utan ansåg att ledningen hade ett stort förtroende för honom vilket även gjorde att han själv kände sig mer motiverad i

förändringen. Att forma målet från ledning till sitt eget kontor menar Christian är det bästa. Ofta kan ledningen ha svårt att sätta sig in i hur det fungerar på ett lokalt kontor, att då ha möjligheten att omarbete direktiven ger nog i slutändan ett bättre resultat menar Christian. I genomförandet av förändringen lät även Christian rådgivarna få inflytande på hur förändringen skulle gå till genom deras synpunkter på hur förändringen skulle gå till väga. . Liksom det gäller att omarbete direktiven från ledningen gäller det även att omarbete all respons från de anställda som ledningen behöver höra. Christian säger att det blir en del olika åsikter och det gäller att föra fram hela gruppens talan på ett bra sätt. Där av är det viktigt att samla ihop det som gruppen vill ha sagt, vilket också blir utmaningen, utan att överösa ledningen med för mycket information.

### **Intervju med Karin**

Karin innehar positionen som kontorschef på ett av de mindre kontoren på SEB här i Göteborg. Under sig har Karin ansvaret för fem stycken anställda som arbetar med privat- och småföretagsrådgivning. I sju år har Karin arbetat som chef på SEB. Utöver sin ekonomiska utbildning har Karin även fått interna ledarskapskurser inom organisationen.

### **Förändringen**

Den senaste förändringen som skedde på kontoret var att bankens öppettider ändrades. Istället för att ha öppet sex timmar per dag har de nu öppet två timmar. Det låter som en enkel förändring säger Karin men de har medfört stora förändringar i arbetsgången. Då folk allt mer sällan besöker bankkontoret för spontanärenden och kontanthantering valde de att genomföra förändringen. Detta innebar att den anställde nu istället måste söka upp kunder för rådgivning och arbetssättet blev mer proaktivt sedan tidigare. Att som ett litet kontor enbart jobba med kontanthantering räcker inte för att kontoret ska överleva där av behövde en förändring genomföras. Att som anställd enbart stå i kassan hela dagarna är heller inte så givande vilket gjorde att det redan från början i förändringen fanns en positiv inställning till genomförandet.

### **Kommunikation**

Viktiga informationen i förändringen förmedlar Karin oftast via ansikte mot ansikte. Är det något som berör hela gruppen ordnar hon ett gruppmöte men om det berör en enskild individ tar hon det ensam med personen i fråga. Det uppstod en hel del information i senaste förändringen vilket gjorde att Karin även skickade mycket information via e-mejl till sina anställda. För att hålla kommunikationen på en bra nivå anordnar Karin varje ett morgonmöte med gruppen. Kommunikationen med Karins högre chef sker via ett telefonmöte en gång i

veckan samt att de träffas personligen en gång i månaden för att gå igenom hur förändringen går.

### **Motivation**

För att lyckas motivera sina anställda till den nya förändringen menar Karin att det viktigaste är skapa en vilja till förändringen. För att få fram viljan hos alla medarbetarna gäller det att få alla att känna sig delaktiga i förändringen, delaktigheten skapar Karin genom att låta sina anställda vara med och bestämma i förändringen. Eftersom Karin i denna förändring hade stora möjligheter att själv utforma hur den skulle gå till valde hon att låta sina anställda vara med och tycka till. På så vis blir det något som alla är med på och en större vilja till förändringen uppstår jämfört med om man direkt hade följt ledningens direktiv. För att ytterligare lyckas skapa motivation i förändringsprocessen är det viktigt att de anställda känner att deras bidrag tillför något i förändringen vilket de i flesta fall gör om medarbetarna har fått vara med och utforma uppnåeliga mål i förändringen. Vidare i intervjun lyfter Karin fram att en lagkänsla är viktigt för motivationen. En kedja är inte starkare än dess svagaste länk menar Karin, om någon i gruppen inte känner sig motiverad till målen som ska uppnås så kommer detta även förstöra för de andra i gruppen vilket kan göra att alla känner sig mindre motiverade. Andra saker som Karin upplever motiverar de anställda är att anordna tävlingar på kontoret för att höja motivationen. Exempel på tävlingar som Karin brukar anordna är vem som kan lyckas skapa flest rådgivningstillfällen. Detta kontor lever på rådgivningar och att då och då dra igång en tävling med belöningar till den som levererar bäst kan ofta höja motivationen.

Karin ser tydliga skillnader i hur hennes chefer motiverar henne jämfört med hur hon motiverar sina anställda. Den stora skillnaden är att Karin inte hela tiden behöver uppmärksamhet från sina chefer när hon gjort ett bra jobb, det viktiga är att hon vet om det själv. Mot hennes anställda är hon dock noggrann med att ge feedback och låta de höra om det gjort ett bra jobb, många triggas av att höra att de är duktiga.

Slutligen tror Karin att motivation är något som kommer inifrån. Alla människor har ett inbyggt driv som det gäller att plocka fram. Finns inte drivet där hos den anställde gäller det att plocka fram det. Ibland kan det röra sig om kunskapsbrist, då kan en lösning vara att bredda kunskapen genom att få igång motivationen.

### **Omarbetning/Översättning**

Beslutet om att genomföra förändringen var det främst Karin själv som tog. Karin menar att

det finns generella mål och direktiv från den högre ledningen som måste följas men i denna förändring hade Karin mycket fria händer att själv bestämma hur den skulle genomföras. Information och synpunkter från Karins anställda framför hon direkt till ledningen. Någon omarbetning gör hon aldrig när hennes medarbetare vill framföra något till ledningen. Karin anser att det bara blir bekymmer om information omarbetas efter hennes egna intressen. Det är viktigt att de den anställde vill säga kommer fram direkt utan någon översättning av Karin själv.

### **Intervju med Harald**

Harald som är en nytillsatt kontorschef och har enbart jobbat ett par månader på kontoret innan vi träffades för intervju. Tidigare har Harald huserat i Stockholm där han jobbade centralt inom SEB och jobbade inom SEB's stabsfunktion mellan åren 2007 och 2013. Innan 2007 har Harald en gedigen historia inom ledarskap där han haft ledarpositioner sedan 1981 då han fick sitt första chefsjobb inom SEB koncernen. Harald har gymnasieutbildning i grunden som har kompletterats under årens gång med mängder av olika ledarskapsutbildningar som SEB har erbjudit.

### **Förändringen**

Förändringen innebar att man tog bort kontanthantering på bankkontoret eftersom efterfrågan av kontanter drastiskt minskat och SEB beslutade att endast på fåtal kontor kommer det finnas kontanter. Förändringen var redan påbörjad innan Harald tillträdde tjänsten och Harald kom in när förändringen inträdde i sitt slutskede. Förändringen har inneburit ett nytt arbetssätt på kontoret då det inte längre strömmar in kunder på samma sätt som tidigare. Därav det nya arbetssättet som innebär en mer proaktivt förhållningsätt till sina kunder. Att numera behöva kontakta kunden och ”dra” in dem till kontoret som Harald uttrycker det är den största skillnaden. Detta har medfört att medarbetarna upplever att besöken blir mer intressanta eftersom det är här deras kompetens kommer till nytta menar Harald. Förändringen har påverkat arbetsstyrkan negativt där två stycken arbetspositioner påverkas. Förändringen har inte påverkat personalen negativt utan snarare tvärt om menar Harald, nu är det roligare och ekonomerna får visa vad de kan.

### **Kommunikationen**

Inom kontoret sker kommunikationen sker till största del ansikte mot ansikte. Kontoret är relativt litet och att skicka ut mejl till alla skulle bara bli krångligt istället pratar man med de berörda. Det som gruppen presterar totalt tas på ett veckomöte som hålls en gång i veckan där

information och åsikter delas. Det är viktigt att se vad som varit bra under veckan och vad som kan göras bättre.

### **Motivation**

Förändringen har inneburet att mer tid till rådgivning har uppkommit och därmed sätts nya mål för var enskild medarbetare. Harald menar på att hans motivationsarbete sker via att coacha de anställda för att tillsammans komma fram till hur den anställde ska uppnå målen. Medarbetarna får komma med förslag till Harald på olika mål de tror att de kommer att uppnå under året. Detta har ibland inneburit att Harald gått in och skruvat upp dessa mål en aning då det sker en viss underskattning eller lathet hos medarbetarna. Alla medarbetares mål skall sedan läggas ihop och matcha ledningens krav på vad kontoret skall uträtta det kommande året, ifall det skiljer målen emellan får kontoret justera och rätta sig efter ledningen. Målen som sattes av ledningen gick inte att påverka utan man fick rätta sig efter dessa. En hel del motstånd kom från medarbetarna angående målen, de var inte riktigt överens med ledningen om vad som är möjligt att uppnå på kontoret. Där menar Harald att hans största utmaning ligger som vi tidigare nämnde att just coacha medarbetarna till att tro på att man kan nå målen och hur man skall göra det.

Ifall de anställda når målen finns det en belöning i form av en SEB-bonus som delas lika över hela kontoret, detta menar Harald är en morot till att verkligen anstränga sig till att uppnå målen. Harald påpekar att det även finns ett årligt event på Sverigenivå där de medarbetare som utmärkt sig mest och visat framfötterna får uppskattning på detta event.

I övrigt när vi diskuterar med Harald om han anser att pengar är något som är motiverande får vi svaret att det inte ligger i största fokus utan det som Harald anser vara den främsta motivationsfaktorn är möjlighet till karriärsutveckling. Harald påpekar dock att visst så vet medarbetarna att högre lön går att få i högre befattning men det är inte största anledningen till att man vill göra karriärssteg. Att kunna erbjuda medarbetarna kunskap som kan påverka karriären ser Harald som mycket motiverande. Harald medger dock att hans egen motivation ligger i att nå målen för kontoret som resulterar i lite extra i lönekuvertet.

För att få igång motivationen tillämpar Harald personliga möten med coachningsamtal varannan vecka. Ser han att något inte är bra tar in medarbetaren för att lösa det så snabbt som möjligt. Konflikter inom kontoret kan påverka medarbetare negativt och inte bara de inblandade utan alla på kontoret. För skapa trivsel och harmoni på kontoret är Harald inte rädd för att sätta ner foten och prata med de inblandade.

För att få bra stämning på kontoret brukar Harald anordna teambuildingövningar för att få igång motivationen i gruppen. Andra saker som Harald nämner är att kontoret har även gått ut och ätit tillsammans vilket Harald tror bidrar till sammanhållningen. Även andra aktiviteter som att gå ut och spela curling kommer anordnas på kontoret, udda aktiviteter påpekar Harald har tidigare varit uppskattat. Att utmana sina medarbetare tycker Harald är viktigt och kan bidra till för att få in lite mer ”vinnarskalle” på kontoret. Det kan vara utmaningar att försöka uppnå mål eller att vinna på curlingbanan.

### Omarbetning/Översättning

Hur omarbetningen av direktiven vid förändringen kunde inte Harald besvara eftersom han vid den tidpunkten av förändringen inte var kontorschef.

### Sammanfattningstabell

	Kommunikation	Motivation	Översättning
<b>Karl</b>	Bristande, övervägande telefon och mejl med Malmökontoret. Väntade ett halvår innan informera.	Skiljer på ålder. Yngre ges kunskap. Äldre motiveras att arbetet kommer underlätta efter förändring.	Översättning nedåt sker för att anpassas till enheten Översättning uppåt sammanställs och skickas uppåt.
<b>Erik</b>	Tydlig från början av förändringen. Sker främst genom personliga möten.	Skiljer på ålder. Yngre oftast hungriga och vill klättra. Tävlingar motiverar. Nå mål för individen och känna sig nöjd över dagen.	Översätter direktiv till konkreta delmål för varje individ.
<b>Christian</b>	Började med att mejla hela kontoret för att sedan samtala med berörda för att sedan ha ett stort möte för hela kontoret	Känna sig betydelsefulla i förändring. Yngre ges kunskap. Äldre motiveras mer av lön och vara mentor för de yngre.	Översättning skedde gemensamt med rådgivare för att översätta direktiven. Samlar ihop enhetens åsikter och sammanfattar till ledningen.
<b>Karin</b>	Viktig information sker ansikte mot ansikte. Mycket mejlkontakt med medarbetare	Skapa delaktighet i förändringen. Tävlingar. Skapa lagkänsla.	Förändringen kom från kontoret och översättningen nedåt därmed uteblev. Uppåt översatte Karin inget, utan skickade upp allt
<b>Harald</b>	Litet kontor så det mesta sker ansikte mot ansikte.	Coachar de anställda för att uppnå mål. SEB-bonus motiverar. Karriärsutveckling. Teambuildning övningar.	Var inte chef vid tillfället översättningen ägde rum.

## Analys

Vi kommer i denna del analysera samtalsintervjuerna med mellancheferna mot vår teoretiska referensram. Analysen är uppbyggd ut efter tre huvudområden vilket är kommunikation, motivation och översättning. Vi har tidigare i studien haft med rubriken förändring men studien är inte beroende av vilken förändring som skett och därmed finns inget att analysera under denna rubrik. I slutet av analysen finns en figur som sammanfattar kapitlet för att få en överblick över analyskapitlet och dess delar. Resultatet från analysen kommer att ligga till grund för slutsatskapitlet.

## Kommunikation

Att föra en tydlig kommunikation är A och O i en förändring, från högsta ledning och ned till de anställda. När kommunikationen är tydlig minskar risken att möta på motstånd (Johansson & Heide, 2008). Desto mer bristfällig kommunikationen är desto mer motstånd uppstår. (Dolphin, 2005). Även att välja rätt kommunikationskanaler till att sända information är beroende av vilken feedback förändringen får. Alla respondenter anser att det alltid är något slags motstånd i alla förändringar och det uppstår alltid även om det i två av fallen var något mindre pga. av förändringens innebörd. Efter att ha intervjuat alla fick vi intrycket att Karl hade haft den jobbigaste förändringen pga. att förändringen har föranlett stress, sjukdom och även ett ganska hårt motstånd. Det vi ser är att kommunikationen hos de olika mellancheferna ser olika ut och att det finns skillnader på hur de kommunicerar. Karls fall kan kopplas till Dolphin (2005), att kommunikationen var bristfällig och därmed mer motstånd till förändringen. Dels att Karl inte satt på kontoret där underordnande satt, varken i Göteborg eller i Malmö, vilket förhindrade de anställda att söka upp honom utan att behöva boka ett möte eller vänta tills veckomötet. Även om han oftast fanns tillgänglig på telefon eller mejl ger inte detta samma feedback enligt Daft och Lengel (1986). Framförallt till kontoret i Malmö som han bara besökte en gång varannan vecka gör att kommunikationen blir mer bristfällig när det inte sker ansikte mot ansikte som är den rikaste kommunikationskanalen. De övriga cheferna som hade sitt kontor i anslutning till övrig planlösning hade andra möjligheter att kunna kommunicera med anställda bara över en kopp kaffe eller bara impulsivt söka upp underordnande för att dela information. Alla var dock överens om att möte eller personliga samtal med de berörda ansåg dem vara det mest lämpliga i en förändringsprocess.

Att inte kunna ge de anställda tillräcklig med information skapar ofta rykten som oftast är värre än själva förändringen (Dolphin, 2005). Däremot kan det uppstå osäkerhet hos



medarbetarna när dem vill ha information om förändringen men chefen har inte mer information än vad hen redan har kommunicerat. (Dolphin, 2005)

Vi har här sett två olika sätt att hantera denna kommunikation där Karl bestämde att inte informera de anställda under ett halvår och därmed enligt Karl inte skapa osäkerhet hos underordnande när han inte hade tillräckligt med information som de anställda krävde. Däremot övriga respondenter var väldigt tydliga från början och informerade om förändringen från dag ett. När medarbetare ställde frågor som cheferna inte hade information för att svara på, var cheferna uppriktiga och svarade med att de inte hade mer information att ge till underordnande.

Jacobsen och Thorsvik (2002) menar att om organisationen bemödar sig att tydligt informera om situationen organisationen befinner sig i minskar anledningen till att skapa rykten som skapar dåliga arbetsförhållanden. Där märkte vi att alla respondenter genom deras svar försökte att anamma så mycket som möjligt i att vara tydliga. Även om Karl väntade med att presentera förändringen var han ändå tydlig när han väl gick ut med informationen. Likaså de övriga som från början hade en tydlig kommunikation till sina anställda med att förmedlade vad förändringen skulle innebära.

## **Motivation**

När respondenterna nämner hur de motiverar de anställda, nämner några att det är stor skillnad på att motivera olika åldersgrupper och hur lång tid de varit anställda. Medan två av de fem intervjuade menar på att det har mer med personlighet och egenskaper att göra än ålder men att man ofta vid viss ålder har en viss personlighet och har ett annat driv som kan liknas vid de övriga respondenternas svar. De som menar på att ålder har betydelse är överens om att det är lättare att motivera yngre nyanställda kollegor än de som närmar sig pensionen och har ett långt förflutet i SEB. De yngre på kontoret menar t.ex. Erik att de är mycket mer hungriga och vill avancera i sin karriär och har ett driv till att nå så långt som är möjligt i sin jobbkarriär. Den inre motivationen som handlar om inre behov och drivkrafter och där man prioriterar vissa behov olika stadier i livet. Ifall vi applicerar Maslows (1970) motivationstrappa på de svar vi fått på intervjufrågorna kan det kopplas att de yngre befinner sig längre upp i trappan med att man vill utforska nya saker och det som ger jobblivet en mening, att helt enkelt utvecklas så mycket de går inom det bankyrket. Den äldre generationen har ett större behov av att känna sig behövd i gruppen och att det är en större drivkraft till motivation än att försöka avancera hierarkiskt. Det kan tydligt märkas när

respondenten Christan klargör att han försöker göra de äldre till någon slags mentor eller bollplank till gruppens yngre deltagare och därmed infinner sig känslan hos de äldre att man är behövd i SEB. Att de äldre genom deras erfarenhet kan bidra till yngre utveckling uppfyller behovet av att känna sig behövd. Behovet av självkänsla är drivande både hos de äldre och yngre, att man får ett erkännande från kollegor och chefen att de är behövda i den förändring som skall genomföras genom att tillsammans jobba mot uppsatta mål. Genom att mellanchefer för en dialog med anställda och involverar medarbetarna i förändringen påverkar självkänslan. Något som de mellanchefer vi pratat med påpekar att just delaktighet och vara lyhörda på åsikter i gruppen är något som är viktigt, att ta sig tid att lyssna och låta anställda bidra är viktigt nämner Karin.

Det var intressant att lönefrågan gav lite olika utslag hos olika respondenter där Erik var tydlig med att lön är bara en hygienfaktor och inte en motivationsfaktor. Erik likt Hertzbergs (1987) tvåfaktorteori betonade att en rimlig lön var en hygienfaktor och inte var drivande i motivationsfrågan. Erik betonade att givetvis om lönen inte var rättvisande mot vilket arbete som utfördes infann sig missnöje men annars var detta inte något som drev kollegorna. Likaså Karin som klargjorde att man skulle ha den lönen man gjorde sig förtjänt av men att lönen inte var en motivationsfaktor. Däremot Christian går emot Hertzbergs teori om att lönen inte är en stark bidragande orsak till att kollegor motiverades till arbetet och framhävde framförallt att de äldre drevs starkt av vilken lön de fick.

Ser vi till den instrumentella motivationen som Alvesson och Svenningsson (2007) beskriver handlar om individens orientering mot att uppnå belöningar samt att undvika straff. Belöning kan vara t.ex. högre lön eller andra slags belöningar. Här kan vi se en koppling till olika svar vi mottog, där belöningar utspelades på olika sätt. Som i Christans fall som vi nämnde ovan att lön var en slags belöning till de anställda om de utförde ett bra arbete och var en stark bidragande orsak till lyckad förändring. Till skillnad mot Erik som istället genom att anordna små tävlingar och där vinnarna belönades istället för monetär belöning med uppmärksamhet och en klapp på axeln. Där Karin var inne på samma spår med olika tävlingar som kunde resultera i olika belöningar som kunde vara biobiljetter eller något liknande. Harald som istället pratade om att uppnå gemensamma mål där belöningen var monetär och var en bonus som SEB hade och som delades lika över hela kontoret.

Alvesson och Svenningsson (2007) nämner Vrooms förväntningsteori som till skillnad mot Maslows teori utgår från individen förväntningar istället för behov. Där individen ser målet

med arbetet vara viktigt och kan bidra till t.ex. befordran eller liknande. När målet eftersträvas av individen uppstår motivation. I den strävan infann sig ofta de yngre medarbetarna och drivet i att försöka avancera på karriärstegen. Deras mål låg inte först å främst i att ha högre lön även om man avancerade resulterade de oftast i löneökning, utan att få en annan position i SEB som var mera maktbetonat. Alla mellanchefer menar att karrärsutveckling är en av den starkasta motivationsfaktorerna och t.ex. Harald som nämner att när det inte finns pengar till tänkt löneökning hos medarbetarna är möjligheten att erbjuda de anställda nya arbetsuppgifter som att bredda kunskapen motiverande.

I den interaktiva motivationen som Alvesson och Svenningsson (2007) beskriver som den sociala dimensionen för motivation där det handlar om individer i sociala grupper. Det kan handla om värderingar och normer i organisationen. Alvesson och Svenningsson (2007) menar att följa dessa normer är viktigt för drivkraften och utspelar sig genom att man följer situationer som de andra gör, är folk positiva och aktiva i förändringen är det lätt att ryckas med. De mellan chefer vi var i kontakt med var väldigt noga med att påpeka att om man inte tror på förändringen och är positivt inställd blir processen jobbig. Respondenterna i en förändringsprocess försökte att hela tiden informera om vilka positiva sidor förändringen hade och att de själva var väldigt aktiva när det skedde förändringar. Där Karl hade den strategin att ta ut de fyra största fördelarna med förändringen och varje gång det var möte försökte trycka på just dessa fördelar. Vidare beskriver Alvesson och Svenningsson (2007) att ömsesidighet är motivationsskapande, att skapa en relation mellan organisationen och de anställda kan bidra till att anställda anstränger sig lite extra till företaget. I helhet på alla intervjuer var det just att delaktigheten av medarbetarna i förändringen som bidrog till den lilla extra ansträngningen.

Även identitet och självuppfattning hos individer är något som påverkar motivationen. Det handlar om hur man upplever sig själv och hur man handlar.

Erik nämnde många gånger under intervjuens gång att det viktigaste i hela motivationsarbetet är att man skall uppleva sitt arbete som viktigt och det skall göras med glädje. Att känna varje gång när man går hem från kontoret att man gjort något bra och vara stolt över det man har gjort på arbetsdagen. Man skall handla på SEB's vägnar och gå hem med högt huvud och vara nöjd med arbetsdagen. På Eriks kontor handlade det om att nå olika delmål som hade satt upp för varje enskild medarbetare och det var ett facit på om man hade gjort ett bra arbete under dagen dvs. att man upplever sig själv som en bra arbetare. Detta såg Erik överlag som den främsta motivationsfaktorn och där spelade åldern ingen större roll. Att känna sig motiverad

till arbetet man utför nämner Alvesson och Svenningsson (2007) att man skall känna sig betydelsefull. Detta vara alla respondenter noga att nämna men det var Christian som var tydlig på den punkten att försöka implementera en känsla hos sina kollegor ”att utan er kommer inte denna förändring vara genomförbar”. Likaså Karin som nästan pratade om medledarskap i förändringen som bidrog till att medarbetarna kände sig betydelsefulla.

## Översättning

Översättningsarbetet har sett olika ut beroende på vilken chef man utgår ifrån. Lindberg och Erlingsdottir (2007, 31-44) menar på att en idé får rörelseenergi av den som behandlar den. Av intervjupersonerna är samtliga med på att en idé behöver anpassas till den avdelning där den ska implementeras. Karl säger i intervjun att han har frihet att omvandla direktiven från ledningen till sin enhet. I likhet med Lindberg och Erlingsdottir (2007, 31-44) menar Karl att det är svårt för ledningen att få en idé i rörelse utan att den omtolkas av honom som mellancheff. För att få idén i rörelse krävs som det styrks i teorin att en mellancheff omtolkar idén efter sina egna intressen för att få effekter (Lindberg & Erlingsdottir, 2007, 31-44). I Eriks och Karins situation där idén till förändringen till största del togs fram på deras eget kontor så innebar det att de hade en stor frihet att forma direktiven med endast övervakning från ledningen. Som Lindberg och Erlingsdottir (2007, 31-44) menar så får då idén olika betydelse beroende på hur den sprids på kontoret. I Eriks fall där han själv tillsammans med de andra enhetscheferna på kontoret la fram det flesta idéerna till förändringen gjorde att han kunde påverka sina anställda och få dem att förstå meningen med förändringen med de idéer som lyftes fram (Lindberg & Erlingsdottir, 2007, 31-44). Även om Karin också tog fram idén på kontoret och inte fick några direkta direktiv från ledningen så formades idéerna mer tillsammans med hennes anställda där alla fick ge förslag och säga sitt gentemot Eriks tillvägagångssätt, där det främst var ledningen som omarbetade idéerna. Vidare menar Christian på att ledningen oftast inte har tillräckligt god kännedom om hur nya idéer ska implementeras på den specifika avdelningen. Liksom i Czarniawskas och Joerges översättningsmodell så menar Christian att ledningens förpackning av idén oftast inte är anpassad till hans underordnade, därav krävs det i mottagningen av idén att lyckas anpassa och omtolka idén ner till sina underordnade för att få det att fungera (Lindberg & Erlingsdottir, 2007, 31-44). Jackson och Humbles (1994) beskrivning av mellancheffens uppgift att konverteringen av ledningens förändringsplaner ska omarbetas ner till en arbetsplan för de anställda styrks även den i resultatet av våra intervjuer. Samtliga chefer vi har intervjuat arbetar ständigt i en förändring med just konverteringen att försöka få ner

ledningens och organisationens visioner till en arbetsplan för att nå ett bra resultat och positiva reaktioner på förändringen.

## **Sammanfattning**

### **Kommunikation**

Kommunikationen är ett viktigt verktyg för att över huvudtaget kunna förmedla motivationsskapandet. Det vi kan se är att respondenterna är måna om att hela tiden hålla kontakten med sina underordnade. Mellancheferna menar att den mest användbara och effektivaste kommunikationskanal är ansikte mot ansikte eftersom den ger den bästa feedbacken, liksom Daft och Lengel (1986) menar. Mellancheferna vi har intervjuat använder sig helst av denna kanal då den är mest ömsesidig och mest informationsgivande.

### **Motivation**

Samtliga respondenter är eniga om att delaktighet i förändringen är motiverande och att tydligt informera medarbetarna om förändringen. De flesta av respondenterna hade dock väldigt svårt att konkretisera sina handlingar för att skapa motivation. Respondenterna svarade oftast ganska allmänt om motivation och gav oss inte några exakta åtgärder för att skapa motivation. Av några respondenter fick vi ett mer konkret tillvägagångssätt när de arrangerade olika tävlingar för att motivera. Det visade sig även att yngre drevs av karriärsutveckling medan de äldre drevs av att få det bekvämare och tycktes av mellancheferna var svårare att motivera vid förändring. Dock kunde vi genom vår analys se att cheferna själva drevs av högre lön eller andra monetära belöningar, vilket går emot hertzbergs tvåfaktorteori om att inte lönen motiverar.

### **Översättning**

Vi har lyckats få fram att översättning av ledningens direktiv är något som alla tillfrågade anser är viktigt för att anpassa motivationsarbetet till respektive chefs avdelning. Efter den genomförda studien ser vi även att mellanchefernas högre ledning lämnar olika mycket tid åt förpackningen av idéerna till förändringen som mellancheferna ska implementera på sin avdelning. Detta gör att de tillfrågade cheferna får lägga ner olika mycket tid på översättning för att i sin tur kunna motivera sina anställda till förändringen i fråga. Vi har sett olika typer av att arbeta med översättning, där några mellanchefer har brutit ner direktiven till mer konkreta mål som varje enskild skall arbeta ut efter. Det andra sättet vi har sett på omarbetning av direktiv är att man fokuserar mer på att omarbeta informationen till information medarbetarna kan förhålla sig till.

## Slutsats och diskussion

Nedan kommer vi att presentera vår slutsats som ska besvara syftet med vår uppsats och frågeställningen vi utgått från. Vi kommer även att diskutera och reflektera varför det ser ut som det gör.

### **Kommunikation**

Efter vår studie har vi kommit fram till att de kommunikationskanaler som mellancheferna anser vara bäst att använda sig av för att motivera sina underordnade i förändringsprocesser är ansikte mot ansikte. Samtidigt kan vi konstatera att den kommunikationskanalen är den mest tidskrävande. Den ultimata kommunikationen borde vara att använda sig av ansikte mot ansikte då det verkligen är nödvändigt och i övriga fall sköta kommunikationen via andra kanaler som inte är lika tidskrävande. Vi tror att valet av kommunikationskanaler spelar stor roll i en förändringsprocess. Det vi har sett efter vår studie är att den mellanchefer som hade den jobbigaste förändringen är även den som haft mest bristfällig kommunikation. Detta på grund av begränsat användande av ansikte mot ansikte då halva avdelningen satt på annan ort. Vi tror att i kommande förändringar där mellancheferna har underordnade på olika platser så skulle kommunikationshanteringen kunna ske med videomöten istället för enbart telefon för att få det så likt ansikte mot ansikte som möjligt då denna kanal har visat sig vara mest effektiv.

### **Motivation**

De konkreta handlingar som mellancheferna använder sig av för att motivera sina anställda vid förändring är att anordna olika tävlingar, motivera genom att förklara att det kommer bli bättre efter förändringen, bredda den anställdes kunskap och erbjuda karriärmöjligheter samt att få de anställda att känna delaktighet i förändringen.

Vi upplever efter våra intervjuer att mellancheferna många gånger har svårt att konkretisera motivationshöjande åtgärder. Vi tror att cheferna många gånger tar för givet att medarbetarna är självgående i motivationsarbetet och har därmed inte reflekterat över konkreta åtgärder för att motivera sina underordnade. Vi såg även att de yngre mellancheferna har svårare att ge oss konkreta exempel på åtgärder för att motivera sina underordnade och ger oss istället klyschiga formuleringar på hur de motiverar. Detta skulle kunna bero på att de yngre mellancheferna ännu inte har upplevt ett starkt motstånd och omotiverade underordnade i en förändringsprocess på grund av att de inte har genomgått så många förändringar till skillnad mot de äldre mellancheferna. Vi ser att de som arbetat länge som mellanchefer har ett inarbetat tillvägagångssätt vid förändringar som de har genomfört flera gånger och har visat sig vara

motivationshöjande. Vi ställer oss också frågan varför mellancheferna såg en skillnad på hur de själva blev motiverade jämfört med hur de motiverade sina anställda. Det vi har sett är att mellancheferna själva verkar bli motiverade av högre lön men menar i de flesta fall att lönen inte verkar motivera deras underordnade. Anledningen till detta tror vi beror på att mellancheferna får lära sig att lön inte är något som ska motivera en anställd. När man däremot hör att mellancheferna själva motiveras av högre lön kan man se att de visar oss hur det verkligen är, att lönen trots allt är något som motiverar.

### **Översättning**

Vi har sett två typer av översättning där det ena är att mellanchefen översätter ledningens direktiv ner till delmål. Det andra är att mellanchefen översätter direktiven till information som är anpassad till den egna enheten så att underordnade lättare kan förhålla sig till informationen. Det vi kan se är att den erfarna mellanchefen kan översätta information till delmål tillskillnad mot mellanchefer som saknar samma erfarenhet och istället översätter direktiven till information. De med mindre erfarenhet tycks ha svårt att bryta ner informationen till delmål utan arbetar mer med att sammanfatta informationen och gör den lättbegriplig. När det gäller information som ska förmedlas upp till ledningen såg vi också olika hanteringar av mellanchefernas översättning. Det visade sig att en del av dem direkt förde vidare informationen till ledningen utan att behandla den medan en del samlade ihop gruppens viktigaste åsikter. Vi tror att detta kan bero på de olika kontorens storlek men att erfarenhet även spelar in. De mer erfarna vet vilken information som är av nytta för ledningen och kan på ett bättre sätt avväga om viss information är nödvändig att skicka vidare eller inte.

## Referenser

- Angelöw, Bosse. 1991. *Det goda förändringsarbetet - Om individ och organisation vid förändring*. Studentlitteratur. Lund.
- Alvesson, Mats & Sveningsson, Stefan. 2007. *Organisationer, ledning och processer*. Första upplagan (1:5). Studentlitteratur AB. Lund.
- Bryman, Alan. 2011. *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2. Uppl. Liber ab Malmö.
- Carlström, Eric D. 2012. *Middle managers on the slide*. vol.25 No.2. pp90-105.
- Daft, L Richard & Lengel, H Robert. 1986. Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. *Management Science*, 32 (5): 554-571.
- Dolphin, R Richard. 2005. Internal Communications: Today's Strategic Imperative. *Journa of Marketing Communications*. 11 (3): 171-190.
- Erlingsdottir, Gudbjörg & Lindberg, Kajsa, 2007, *förändring i skandinaviskt perspektiv – nyinstitutionell teori och översättning*, I *Organisation – teorier om ordning och oordning*, Dan Kärrman och Alf Rehn, (red.), 31-44. Liber AB, Malmö
- Esaiasson, Peter., Giljam, Mikael., Oscarsson, Henrik. och Wägnerud, Lena. 2007. *Metodpraktikan*. 3. Uppl. Norstedts Juridik AB, Stockholm.
- Herzberg, Frederick. 1987. One More Time: How do you motivate your employees?.*Harvard Business Review*. 65 (5): 109-120.
- Herzig, Sharyn E & Jimmieson, Nerina L. 2006. Middle managers' uncertainty management during organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*. 27 (8): 628 - 645
- Holden, Len & Roberts, Ian. 2004. The depowerment of European middle managers - Challenges and uncertainties. *Journal of Managerial Psychology*. 19 (3): 269-287
- Holme, Idar Magne & Solvang, Krohn Bernt, 1997. *Forskningsmetodik, om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Andra upplagan, Studentlitteratur AB, Lund.
- Jackson, David & Humble, John. 1994. Middle Managers: New Purpose, New Directions, *Journal of Management Development*. *MCB University*. 13 (3): 15– 21.



- Jacobsen, Dag Ingvar. 2002. *Vad hur och varför?* 1. Uppl. Studentlitteratur AB, Lund.
- Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan. 2002. *Hur moderna organisationer fungerar.* andraupplagan. studentlitteratur AB, Lund.
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2005. *Organisationsförändringar och förändringsledarskap.* Första upplagan. Studentlitteratur AB. Lund.
- Johansson, Catrin & Heide, Mats. 2008. *Kommunikation i förändringsprocesser.* upplaga 1. Liber AB, Malmö.
- Maslow, H Abraham. 1970. *Motivation and personality.* Upplaga 2. Harper & Row, New York.
- Raes, M.L Anneloes. Glunk, Ursula. Heijltjes, G Mariëlle. Roe, A Robert. 2007. *Small Group Research.* 38 (3): 360-386.

### **Elektroniska referenser**

SEB, Presentation av SEB

<http://www.sebgroup.com/sv/Om-SEB/Vilka-vi-ar/Historia/> hämtad 2013-04-29

<http://www.sebgroup.com/sv/Om-SEB/> hämtad 2013-04-29

### **Intervjuer**

Respondent 1: ”Karl”, mellanchef SEB. Intervju: 2013-04-22

Respondent 2: ”Erik”, mellanchef SEB. Intervju: 2013-05-02

Respondent 3: ”Christian”, mellanchef SEB. Intervju: 2013-05-07

Respondent 4: ”Karin”, mellanchef SEB. Intervju: 2013-05-13

Respondent 5: ”Harald”, mellanchef SEB. Intervju: 2013-05-10

## **Bilaga: Intervjuguide**

### **Demografiska frågor**

Position?

Hur länge har du haft befattningen som mellanchefer på SEB?

Har du haft någon annan chefsposition innan din nuvarande?

Utbildning?

### **Förändring**

Vad var den senaste förändringen som skedde?

Hur såg ditt arbete ut vid den senaste förändringen inom organisationen?

### **Kommunikation**

Senaste gången en förändring skulle ske, hur kommunicerade dina chefer med dig?

Vid senaste förändringen, hur skedde kommunikationen till dina underordnade?

Hur gick du till väga mer konkret – vidarebefordrade du informationen från ledningen via mejl eller ordnade du personliga möten, gruppmöten o.s.v.?

Hur svarade dina underordnade vid senaste förändringen? Vidarebefordrar du denna information från dina underordnade till dina chefer?

Vilka kommunikationskanaler tycker du fungerar bäst att använda dig av?

### **Motivation**

Åter till senaste förändringen – Hur försökte du motivera dina underordnade vid förändringen? – Vilka kanaler använde du dig av?

Kan du ge oss några konkreta exempel på hur du motiverade?

Försöker du skapa motivation på olika sätt beroende på vad det är för typ av förändring som sker? – Exempel?

Tillämpar du samma motivationsskapande för alla dina underordnade?

Ser du någon skillnad på hur du motiverar dina anställda och hur dina chefer motiverar dig?

### **Översättning**

Vid de nya direktiv/strategier/idéer som kom med förändringen, hur hanterade du dessa?

När du fick direktiven från ledningen, kände du att du behövde omarbete informationen för att de skulle passa till din enhet?

Följdfråga – varför behövde du omarbete direktiven? Hur gjorde du?

Lät du dina anställda vara med och omarbete de nya direktiven från ledningen eller översätter du informationen själv för att det ska passa enheten bäst?