



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

**En organisationsförändring ur chef- och
medarbetarperspektiv**
En fallstudie av Swedbank

Företagsekonomiska institutionen
Management & Organisation
HT2015
Kandidatuppsats
Författare: Sofia Lillhammar
Nilsson 890621 och Mikael Broman
831124
Handledare: Marja Soila-Wadman

Tack!

Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare Marja Soila-Wadman som genom processen har bidragit med goda råd och väglett oss med idéer och tankar. Vi vill också tacka våra kontaktpersoner på Swedbank som gjorde det möjligt för oss att utföra den här studien samt för deras engagemang genom processen.

Göteborg, Januari 2016

Mikael Broman

Sofia Lillhammar Nilsson

Sammanfattning

Organisationsförändringar sker idag med allt högre hastighet där anpassningar mot omvärldens behov blir allt viktigare (Kotter, 2007). Vid organisationsförändring kan det uppstå motstånd, vilket kan visa sig i form av aktiva eller passiva reaktioner (Hultman, 1995). Ford och Ford (2010) menar att motstånd är en naturlig del i en organisationsförändring. Vi har genomfört en kvalitativ fallstudie av en kontorsförändring på Swedbank, där vi har analyserat förändringsprocessen ur både ett medarbetarperspektiv och ett chefsperspektiv. För att genomföra studien har sex stycken intervjuer utförts på ett av Swedbanks kontor. I studien har vi analyserat hur motstånd kan visa sig samt dess potentiella orsaker ur resultat- samt processbaserade faktorer. De chefer som genomfört förändringen har haft en medvetenhet om de resultatbaserade processer som sker under förändringens gång, men deras fokus har främst varit mot processbaserade faktorer. Slutsatsen från studien är att det i den här förändringen finns ett behov av att innefatta resultatbaserade faktorer i större utsträckning för att minska motståndet.

Nyckelord: Organisationsförändring, Swedbank, Medarbetare, Motstånd, Kommunikation, Förtroende, Osäkerhet

Abstract

Organizational changes takes place today with higher pace, where adaptation to organizations external and internal environment are becoming increasingly important (Kotter, 2007). In organisational change resistance may engender, where the resistance manifest itself in form of passive or active reactions. (Hultman, 1995). Ford and Ford (2010) argue that resistance is a natural part of organisational change. In this study, we have conducted a qualitative case study of an office change at Swedbank. Where we have analysed the change from an employee perspective and a manager perspective. To conduct our study six interviews was conducted at Swedbank. In this study we analysed how resistance may demonstrate as potential causes from a result- and process-based factors. Furthermore we will argue that the managers who implemented the organisational change had an awareness of the result-based factors that occurred during the change, but their focus was mainly on process-based factors. Our conclusions in our study have showed that there is a necessity to include result-based factors during organisational change to a greater extent to reduce resistance.

Key words: Organisational change, Swedbank, Employees, Resistance, Communication, Trust, Uncertainty

Innehållsförteckning

En organisationsförändring ur chef- och medarbetarperspektiv	1
Sammanfattning	3
Abstract	4
1 Introduktion	7
1.1 Bakgrund	7
1.2 Problemformulering	8
1.3 Syfte	8
1.4 Frågeställning	8
1.5 Avgränsningar	9
1.6 Studiens bidrag	9
1.7 Disposition	10
2 Referensram	11
2.1 Motstånd	11
2.1.1 Orsaker till motstånd	12
2.1.2 Använda motstånd	17
2.1.3 Kritik mot teori	17
3 Metod	18
3.1 Forskningsprocess	18
3.1.1 Fallstudie	18
3.1.2 Kvalitativ metod	18
3.1.3 Litteraturgenomgång	18
3.1.4 Val av företag	19
3.1.5 Val av respondenter	19
3.1.6 Insamling av empiri	20
3.1.7 Intervju	20
3.1.8 Transkribering	22
3.2 Trovärdighet och äkthet	22
3.3 Etik	24
3.4 Metodkritik	25
3.4.1 Kvalitativ intervju	26
3.4.2 Reflexivitet	28
4 Empiri	29
4.1 Bakgrund	29
4.1.1 Respondenter	30
4.2 Intervjuer	30
4.2.1 Bakgrund till förändringen	30
4.2.2 Förtroende för ledning	32
4.2.3 Påverkan och arbets säkerhet	33
4.2.4 Tidsram för förändringen	35
4.2.5 Delaktighet och lyhördhet	35
4.2.6 Synen på roller inom banken	36
4.2.7 Engagemang	38
4.2.8 Information och kommunikation	39
4.2.9 Förväntningar	40
5 Analys och diskussion	42
5.1 Motstånd	42

5.1.1	Orsaker till motstånd	43
5.1.2	Använda motstånd	49
6	Slutsatser	50
6.1	<i>Svar på forskningsfråga</i>	50
6.2	<i>Vidare forskning</i>	51
6.3	<i>Reflektion</i>	51
7	Litteraturförteckning	52
	Bilagor	55
	<i>Bilaga 1. Intervjuguide 1</i>	55
	<i>Bilaga 2. Intervjuguide 2</i>	58
	<i>Bilaga 3. Etiskt dokument</i>	62

1 Introduktion

Det inledande kapitlet börjar med en bakgrund kring ämnet organisationsförändring och motstånd till förändring. Vidare presenteras uppsatsens syfte, frågeställningar och avgränsningar. Kapitlet avslutas med en genomgång av studiens bidrag och uppsatsens disposition.

1.1 Bakgrund

När förändringstakten i samhället ökar, medför det ökad förändringsvilja och förändringsbenägenhet, vilket är förutsättningar för att överleva i ett samhälle med starkare konkurrens (Jacobsen, 2005; Weick & Quinn, 1999). Banksektorn är ett fält som kontinuerligt justeras efter interna och externa krav som ställs på organisationen (Okorley & Boohene, 2012). Forskningen kring organisationsförändringar är omfattande och har resulterat i en mängd olika teorier och modeller kring vad som händer under dessa anpassningar (Podolny, Khurana, & Hill-Popper, 2005). Det är av vikt att kunna svara på vad som kan underlätta för organisationsförändringar, då det har en stor påverkan på organisationer (Lines, Selart, Espedal, & Johanssen, 2005). Flera författare som exempelvis Kotter (2007) och Nadler och Tushman (1989) påvisar problematiken med förändring och vikten av att ta hänsyn till de interna och de externa faktorerna i en förändringsprocess som kultur, struktur och att sätta upp mål. Trots att det finns ett överflöd av forskning kring organisationsförändring har många organisationer misslyckats med implementering av förändring (Kotter, 2007).

Rosenberg och Mosca (2011) har i sin tur kritiserat Kotters modell som behandlar åtta steg för förändring, där författarna menar att den som många liknande modeller, har visat sig vara svåra att implementera i verkligheten. Graetz och Smith (2010) menar att många av modellerna inte tar hänsyn till komplexiteten kring individuella behov eller att modellerna inte kan motverka motståndet i en organisationsförändring. Mycket av kritiken bygger på att modellerna är för rigida och inte lyckas visa på länkarna och motsättningarna i förändringarna (Graetz & Smith, 2010). I praktiken kan modellerna vara användbara men bör anpassas efter den kontext de används i (Graetz & Smith, 2010). Det här bekräftas av Gilley, McMillan och Gilley (2009) som menar att modellerna inte bör behandlas som ett facit för framgång, utan ett sätt att skapa möjligheter för att lyckas med organisationsförändringar.

Motstånd är en naturlig reaktion vid organisationsförändringar (Ford & Ford, 2010), där det finns två framträdande sätt att se på motstånd till förändring, som något dåligt och som något som bör hyllas (Thomas & Hardy, 2011). Motstånd som uppstår i organisationsförändring kan visa sig genom passiva eller aktiva reaktioner (Hultman, 1995). Kan organisationer istället för att motverka motståndet analysera varför det uppstår för att kunna förbättra framtida processer?

1.2 Problemformulering

Rosenberg och Mosca (2011) hävdar att trots omfattande studier kring organisationsförändring, att det fortfarande finns problem med att implementera förändring. Van Dijk och Van Dick (2009) menar att det motstånd som uppstår kan påverka resultatet av en organisationsförändring huruvida förändringen lyckas eller ej. Vidare menar Ford och Ford (2011) att det saknas en tydlig definition på vad motstånd är. De menar att ledare har olika syn på vad som klassas som motstånd, exempelvis att det visar sig i beteenden som att medarbetare är negativt inställda till rent av sabotage. Enligt Ford och Ford (2010) kan ett brett spektrum av beteenden klassas som motstånd. Vidare talar Hultman (1995) om att det är av vikt att undersöka varför motståndet uppstår.

Om det uppstår ett motstånd inom organisationsförändringar ställer vi oss frågan vad det kan bero på? Kan svaret leda till att underlätta och förbättra genomförandet eller förberedelsen hos medarbetarna i organisationsförändringar?

1.3 Syfte

Syftet med fallstudien inom Swedbank är att diagnostisera de faktorer som har gett upphov till motstånd samt hur det har visat sig, för att kunna förbättra framtida processer. Det finns ett antal olika studier inom motstånd och hur motstånd skapas inom organisationer, dock fokuserar de flesta studier antingen på chefernas eller på medarbetarnas perspektiv. I vår studie har vi tagit upp båda perspektiven för att visa hur båda parter har sett på organisationsförändringen.

1.4 Frågeställning

- Hur har motstånd hos medarbetare i processen visat sig och vad kan ha varit dess orsaker utifrån process- och resultatbaserade faktorer?

1.5 Avgränsningar

På grund av sekretess har regionen och kommunen som studien utförts i anonymiserats. I uppsatsen benämns regionen som Område A och kommunen som Kommunen.

Vi har analyserat hur motståndet har visat sig samt faktorer som kan ligga till grund till motstånd, ur resultat- samt processbaserade faktorer. Det finns en mängd andra faktorer än motstånd som har en inverkan i organisationsförändringar, vilket vi är medvetna om. Dock har dessa exkluderats ur studiens omfattning. Vi har inte analyserat hur ledarskapet generellt påverkar organisationen, vi ser endast till den lokala kontexten i förändringsprocessen. Vi avsäger oss även från att dra generella slutsatser för en hel population, något som Eriksson och Kovalainen (2008) menar kan vara svårt i fallstudier.

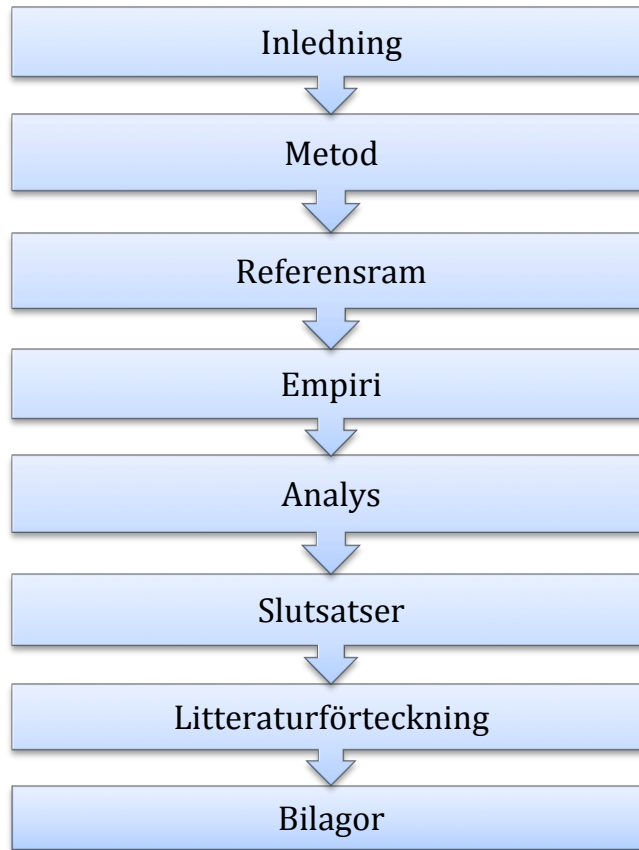
I den här uppsatsen har motstånd behandlats som något som behöver identifieras och analyseras för att ta reda på varför det har uppstått. Ford och Ford (2010) menar att motstånd kan vara en positiv kraft i det första skedet av en förändring, där motståndet kan hindra att förändringen inte rinner ut i sanden. Vi avgränsar oss från att se motstånd som en positiv kraft i den här uppsatsen. Vidare finns det forskare som undersöker hur olika individer ställer sig till förändring, exempelvis en studie som Oreg (2003) har utfört. I vår studie har inte individuella skillnader som personlighetstyper och olika inställning till förändring tagits med i beaktande.

1.6 Studiens bidrag

Studien bidrar med kunskap och insikter till de berörda cheferna och medarbetarna som deltagit i studien. Genom att analysera det motstånd som dykt upp, får organisationen en högre insikt kring eventuell problematik som kan finnas inom företaget. Vidare bidrar studien till att se hur motstånd har visat sig samt dess orsaker i en förändringsprocess på Swedbank.

1.7 Disposition

Uppsatsen är uppdelad i åtta kapitel enligt disposition nedan i Figur 1.



Figur 1. Uppsatsens struktur (Egen modell)

Efter det inledande kapitlet redovisas den teoretiska referensram med modeller och teorier som använts i analysen. Teorikapitlet består av olika teorier inom motstånd, först kring hur motstånd visar sig och sedan vilka orsaker det finns till motstånd. Därefter i kapitel tre presenteras metod samt tillvägagångssätt. Kapitel fyra inleds med en kort presentation av företaget, vilket följs av en mer ingående presentation av den organisationsförändring som undersökts. Under empirikapitlet redovisas bakgrundsfakta om strukturen i Kommunen, vad som har legat bakom förändring och resultaten från intervjuer. I kapitel fem analyseras det empiriska material utifrån teoretisk referensram. Därifrån, i kapitel sex, presenteras de slutsatser som studien har resulterat i. Slutligen presenteras en diskussion med tankar och idéer som har uppstått under studiens gång. De sista delarna i arbetet är litteraturförteckning samt bilagor.

2 Referensram

Kapitlet behandlar området motstånd, hur det kan visa sig samt dess potentiella orsaker, där Oreg (2006) modell har använts, i vilken orsaker delas upp i resultatbaserade respektive processbaserade faktorer. Kapitlet avslutas med kritik mot de valda teorierna.

2.1 Motstånd

Hur en förändring bör ledas är ett omdiskuterat område inom litteraturen om management. Ett specifikt område behandlar hur utmaningar som uppstår med motstånd bäst kan hanteras. Det här har resulterat i en stor mängd artiklar om vad som orsakar motstånd och hur det bäst skall hanteras. (Thomas & Hardy, 2011)

Dent och Goldberg (1999) hävdar att människor motsätter sig förändringens tilltänkta effekter, inte förändring i sig. Smollan (2011) påpekar att människor skapar motstånd mot att förlora något. Vidare menar Dent och Goldberg (1999) att de förändringsprocesser där ledare förväntar sig motstånd kommer troligtvis att genomföras på ett mindre effektivt sätt. Ford och Ford (2010) anser att vad som benämns som motstånd är upp till den som ser motståndet utifrån, inte den som motsätter sig. Författarna visar i sin undersökning att ett visst beteende kan tolkas som både motstånd och engagemang, vilket beror på ledarens tolkning. Författarna menar att ett oönskat beteende brukar klassas som motstånd av ledare. Vidare menar Ford och Ford (2010) att reaktionen från medarbetare visar på oro som uppstår kring exempelvis arbetsroll och framtid.

Enligt Smollan (2011) kan motstånd visa sig kognitivt i form av tankar, affektivt i form av känslor eller genom beteende i form av handlingar, där medarbetare kan uppleva känslor av frustration, ilska eller ångest på grund av tanken att resultatet kan påverka dem själva, andra eller organisationen negativt. Smollan (2011) menar att känslor och tankar inte alltid uppfattas som motstånd, då de inte alltid resulterar i ett negativt beteende. Författaren påpekar att det osynliga motståndet kan resultera i att medarbetare blir apatiska istället för att vara så engagerade som ledningen hade hoppats på.

Vidare definierar Hultman (1995) motstånd som passivt eller aktivt där författaren likställer beteendet med ett symptom. Författaren menar att det aktiva motståndet visar sig genom exempelvis felsökande och manipulation. Det passiva motståndet visar sig genom exempelvis

ignorans och undanhållande av information. Hultman (1995) påpekar vikten av att se till dessa beteenden som just symptom, som ett sätt att försöka hitta orsaken till dem.

2.1.1 Orsaker till motstånd

Oreg (2006) menar att den främsta anledningen till varför ledare vill undvika motstånd, är för att det kan få negativa konsekvenser för organisationen. Vidare menar författaren att om medarbetares syn på förändringen påverkas kan det även resultera i att deras övergripande bild av organisationen förändras. Oreg (2006) menar att det överlag förväntas att positiv inställning till förändring kopplas till förbättrade resultat. Författaren hävdar att litteraturen om motstånd inte skiljer på de två typerna av reaktioner som uppstår: de som kan relateras till *förändringens resultat* och de som kan relateras till *förändringens process*.

Resultatbaserade faktorer

De reaktioner som kan hänvisas till förändringens resultat delar Oreg (2006) upp i makt och prestige, arbetssäkerhet och belöningar. Oreg (2006) menar att huruvida medarbetarna anser att förändringen är till en fördel eller nackdel för dem, avgör om de accepterar förändringen eller ej.

Makt och prestige (Power and prestige)

Oreg (2006) menar att organisationsförändringar ofta innebär en förändring av maktrelationer. Vissa får mer makt medan andra förlorar både kontroll och makt över resurser och människor. Vidare påstår Oreg (2006) att prestige spelar in då medarbetare kan anse att vissa positioner är mer åtråvärda än andra.

Van Dijk och Van Dick (2009) undersöker motstånd ur ett motivationsperspektiv och från ett identitetsperspektiv. Författarna talar även om individorienterat motstånd, vilket de hävdar har sin grund i medarbetarnas oro att förändringen kommer att få en negativ effekt på deras egna eller deras kollegors uppfattning av deras arbete. Van Dijk och Van Dick (2009) menar att det här visar sig i känslor av förlust som ett resultat av förflyttning från den nuvarande positionen. Författarna hävdar att förändringen kan påverka en medarbetares arbetsrelaterade identitet. Van Dijk och Van Dick belyser att det här kan handla om att medarbetaren uppfattar att dennes identitet hotas genom förflyttning till en grupp med mindre status. I studien fann författarna att i de två fall som undersöktes urskildes identitetsbaserat motstånd genom att medarbetare reagerade gentemot negativ påverkan på deras identitet. Vidare hävdar Dent och Goldberg (1999) att medarbetare kan motsätta sig av anledningen att de riskerar att förlora

status eller få mindre i lön och inte motsätter sig förändring i sig.

Arbets säkerhet (Job security)

Oreg (2006) menar att det kan finnas oro från medarbetares sida om att bli av med arbetet. Vidare menar Oreg att hotet mot arbets säkerhet korrelerar starkt med medarbetares känslor kring förändringen. Om en medarbetare upplever ett hot mot att dennes arbete är hotat har det en stark korrelation med de affektiva reaktionerna gentemot förändringen. Allen et al (2007) fann i sin studie att osäkerhet kring arbetsrelaterade frågor som till exempel arbetsroll, arbets säkerhet samt arbetsbörda var något som samtliga medarbetare uttryckte som orosmoment. Vidare menar Rosenberg och Mosca (2011) att några orsaker till att motstånd till förändring uppstår kan vara rädsla för det okända, rädsla för misslyckande eller känslan av att förlora kontroll.

Belöningar (Intrinsic rewards)

De belöningar som medarbetare får från sitt arbete kan enligt Oreg (2006) hotas vid en organisationsförändring, då en organisationsförändring ofta innebär att medarbetare får nya uppgifter och positioner och därmed ge upphov till motstånd.

Inre motivation (intrinsic) handlar om att en människa utför en uppgift eller aktivitet för att denne tycker att den är intressant samt ger tillfredsställelse. I kontrast med inre motivation finns *yttre motivation (extrinsic)* där tillfredsställelsen inte kommer från aktiviteten i sig utan från verbala eller materiella belöningar. Kognitiv utvecklingsteori hävdar att känslan av kompetens samt känslan av självständighet är viktiga för den inre motivationen. (Gagné och Deci, 2006)

Processbaserade faktorer

Förutom de faktorer som behandlar förändringens resultat, finns det enligt Oreg (2006) faktorer gällande implementeringen av förändringen som påverkar medarbetares inställning till förändring.

Förtroende till ledning (Trust in management)

Oreg (2006) ställde i sin studie upp en hypotes om att brist på förtroende från medarbetarna gentemot ledningen kommer att påverka medarbetarnas beteende ur motståndssynpunkt negativt. Författarens resultat visar att förutom den aspekten av beteendemässigt motstånd, även påverkade det kognitiva samt affektiva motståndet. Vidare menar Rosenberg och Mosca

(2011) att förtroende mellan ledare och medarbetare är en faktor som påverkar medarbetares motstånd till organisationsförändring.

Lines et al (2005) belyser i sin studie hur organisationsförändringar påverkar förtroende till ledningen. Författarna menar att organisationsförändring både kan påverka förtroende positivt likväl som negativt. Förtroende kan ses som ett semi-stabilt förhållande vilket baseras på erfarenheter, vilket sker över tid. Lines et al menar att förtroende tar lång tid att bygga upp, då människor inte tenderar att lita på främlingar.

Morgan och Zeffane (2003) menar att många forskare understryker behovet av att behålla medarbetares förtroende under en organisationsförändring. Författarna menar att förtroende är en nödvändig aspekt för att kunna leda människor. I sin studie fick Morgan och Zeffane (2003) fram en koppling mellan förändringens framtoning och huruvida medarbetare kände förtroende till ledningen. Morgan och Zeffane (2003) hävdar att större förändringar som involverar struktur i organisationen tenderar att få en större påverkan på förtroende än andra typer av förändring. Initialt skapar chefer på lägre nivåer ett ökat förtroende i en organisation men på längre sikt bevaras inte förtroendet inom organisationen då de inte anses ha tillräckligt hög grad av auktoritet (Morgan & Zeffane, 2003). Forskning visar på att delaktighet under förändring är signifikant relaterat till förtroende hos chefskap där delaktighet och engagemang från högre skikt i hierarkin skapar ett ökat förtroende (Clark & Payne, 1997; Morgan & Zeffane, 2003).

Lines et al (2005) tar upp två olika perspektiv på förtroende, *social based perspective*, där fokus ligger på hur följaren uppfattar relationen till ledaren, och *character based perspective* som fokuserar på ledarens egenskaper och auktoritet, som kan ha en påverkan på huruvida ledaren kan hjälpa följaren att nå sina individuella mål. I båda perspektiven mäts förtroende genom följarens uppfattning och tro på ledaren.

Ju närmre koppling den närmaste chefen har med högre chefer desto högre nivå av förtroende har medarbetare till chefskapet (Morgan & Zeffane, 2003). Samtidigt menar författarna att delaktighet har en stark inverkan på förtroendet men inte bara utifrån chefs delaktighet utan det har även utifrån vilken grad medarbetare involveras. Delaktigheten utifrån ett medarbetarperspektiv har inte bara en positiv inverkan på organisatoriskt lärande utan även en stark koppling till ett ökat förtroende och öppenhet till förändringsprocessen vilka är starka incitament för chefer att inkludera och använda sig av demokratiska arbetsmetoder i

planeringen och genomförandet av organisationsförändringar (Lines et al, 2005; Morgan & Zeffane, 2003).

Information

Oreg (2006) menar att medarbetarnas inställning till förändring kan påverkas av hur kvalitativ den information som ges till dem är. Kommunikation i förändringsprocesser har en väldigt bred spännvidd med litteratur som beskriver vikten och påverkan som kommunikation för en förändringsprocess där många forskare har tagit upp ämnet (Gilley, McMillan & Gilley, 2009; Allen et al, 2007; Tanner & Otto, 2015; Johansson & Heide, 2008).

Allen et al (2007) har utfört en studie som undersöker vilken roll olika typer av kommunikation innehar för att minimera osäkerhet hos medarbetare. Författarnas resultat visar att medarbetare som upplevde att information som var av hög kvalitet, skapade bättre förståelse hos medarbetaren, reducerade medarbetarnas osäkerhet samt skapade en ökad grad av positiv inställning till förändring. Författarna konstaterade att det är informationens kvalitet som är av vikt, inte enbart att den erbjuds till medarbetarna. Allen et al menar att det är av stor vikt att delge medarbetarna detaljerad och tydlig information under förändringsprocesser. Vidare menar författarna att medarbetarna i deras studie utvärderade informationens kvalitet utefter ett antal parametrar såsom relevans, betydelse för tillfället samt hur användbar den var.

Elving (2005) hävdar att ett av huvudmålen med kommunikation i förändringen bör vara att informera medarbetare om förändringen samt hur deras arbeten kan komma att ändras som ett resultat av den. Elving menar att informationen vanligtvis kommer från ledningen som då blir sändare och medarbetare blir mottagare. Aspekter av kommunikationen kan vara huruvida informationen var i tid, om den var förståelig och tydlig och så vidare. Kommunikationens informativa funktion har därmed effekt på medarbetarnas förändringsbenägenhet. (Elving, 2005)

Kommunikationens effektivitet är beroende på uppgiftens komplexitet men också via vilken media som kommunikation sker. Medarbetare föredrar att använda alla former av kommunikation såsom verbala metoder, telefonkontakt, att träffas och gruppmöten som ofta används för formell kommunikation av operativa uppgifter. (Yazici, 2002)

Coch och French (1948) diskuterar huruvida det motstånd som kan uppstå kan minskas, där de menar att gruppmöten där ledningen bör informera om förändringen och uppmana medarbetarna till att vara delaktiga. Smollan (2011) menar att delaktighet kan resultera i bättre beslut samt att det ger ett välkomnande intryck till de som påverkas av processen där författaren menar att detta kan öka engagemanget.

Allen et al (2007) hävdar att det ofta ligger stort fokus vid att informera om de strategiska frågorna kring förändringen där det ofta missas att informera tillräckligt mycket om de arbetsrelaterade frågorna. Författarna påpekar att det kan vara av vikt att i början av förändringen informera om strategiska frågor, men ju längre förändringen fortgår, krävs mer information kring arbetsrelaterade frågor. Författarna menar att information om arbetsrelaterade frågor är något som medarbetarna ofta efterfrågar. Det förekommer att medarbetare istället vänder sig till exempelvis kollegor för att få mer information (Allen et al, 2007). Här menar författarna att källan till informationen även kan vara viktigt för medarbetarnas inställning och inte bara kvaliteten på informationen. Den information som delas mellan kollegor visades variera i olika stadier under förändringen. Författarna menar att i ett tidigt stadie tar den informationen formen av rykten och spekulationer.

Social påverkan (Social influence)

Oreg (2006) hävdar att social påverkan för eller emot förändring är en annan faktor som kan öka eller minska motstånd. Många forskare har hävdad att den sociala kontexten spelar in vid skapandet av beteende och attityder (Burkhardt, 1994).

Brown och Quarter (1994) undersöker i sin artikel hur sociala nätverk, social jämförelse och social identitet påverkar beslutsfattande bland medarbetare och chefer. Författarna menar att information som ges bearbetas och tolkas i de nätverk som personerna tillhör. Brown och Quarter menar att det på arbetsplatsen kan finnas flera nätverk för exempelvis olika yrkesroller och vänskaper.

Erickson (1988) menar att den sociala jämförelseteorin handlar om att människor jämför egna åsikter med andras för att få bekräftelse på att de tänker rätt. När människor ställs inför problem som de anser sakna en möjlighet att kunna bedömas objektivt leder det till osäkerhet kring huruvida ens egen inställning är den rätta. För att komma tillrätta med osäkerheten jämför de sin egen inställning med andra personers som de anser sig vara i likhet med.

(Erickson, 1988) Vidare menar Brown och Quarter (1994) att den sociala identitetsteorin, som utvecklades av Tajfel och Turner, baseras på tron att människor tillhör sociala grupper. Människor inom varje kategori identifierar sig med en grupp där vissa nyckelpersoner kan ha starkare åsikter som påverkar gruppen (Brown & Quarter, 1994).

2.1.2 Använda motstånd

Ford och Ford (2010) hävdar att motstånd kan vara ett hjälpmedel för att lyckas med förändring. Författarna menar att hälften av alla organisationsförändringar som misslyckas påstår ledare att den främsta orsaken är motstånd. Det är oresonabelt att endast se motstånd som något som alla gör för att enbart ställa till med svårigheter. Människor reagerar på förändring men istället för att se reaktioner som motstånd bör ledare se dem hjälpmedel för förbättringar. Ledare bör ställa sig frågorna: varför ser vi det här som motstånd? Och hur kan vi använda det för att generera förbättringar?

Enligt Ford och Ford (2010) är motstånd en fullt rimlig reaktion från människor som visar sin röst angående något som är viktigt för dem. Genom att lyssna på feedbacken som finns inom motståndet kan förändringsprocesser effektiviseras och göras både smartare och mer kostnadseffektiva (Ford & Ford, 2010). Waddell och Sohall (1998) menar att det är viktigt för ledare att förstå att människor inte motsätter sig förändring i sig.

2.1.3 Kritik mot teori

Ett antagande som länge har dominerat litteraturen om organisationsförändring är att motstånd till förändring är ett problem (Thomas & Hardy 2011). Motstånd har setts som något negativt, som en fiende till förändring. Forskare har kritiserat det här synsättet på motstånd, där det har visats att motstånd kan vara användbart (Waddell & Sohal, 1998). Thomas och Hardy (2011) kritiserar både synsättet att hylla respektive att demonisera motstånd genom att hävda att de båda misslyckas med att ta hänsyn till maktproblematik. Det här menar författarna skapar praktiska, etiska och teoretiska problem. Vidare menar Thomas och Hardy att båda synsätten resulterar i ett åtskiljande mellan förändringsagenten och förändringsmottagaren. Författarna menar att motstånd endast existerar om förändringsagenterna identifierar ett beteende som motstånd, vilket kan hindra förändringsarbetet i sig.

3 Metod

I detta kapitel beskrivs forskningsprocessen och de val som har gjorts. Kapitlet fortsätter sedan genom att trovärdighet och äkthet beskrivs samt etiska aspekter. Avslutningsvis finns en sektion om metodkritik.

3.1 Forskningsprocess

Under arbetets gång har vi varit medvetna om att själva uppsatsen haft en framväxande ansats. Det är väldigt sällan som ett arbete har en linjär arbetsgång utan att planen för arbetet förändras efter rådande förutsättningar som skapas under arbetets gång (Eriksson & Kovalainen, 2008). I uppsatsen har ett abduktivt förhållningssätt använts. Kvale och Brinkmann (2014) hävdar att abduktion är något som används vid ovisshet där behovet är att förstå ett fenomen. Det har varit av hög vikt i uppsatsen att skapa förståelse för den kontexten som har studerats.

3.1.1 Fallstudie

Bryman och Bell (2013) menar att den grundläggande formen för en fallstudie innefattar ett fall som undersökts utförligt och djupgående. Författarna menar att det kan handla om en organisation, en person, en plats eller en händelse. I den här uppsatsen undersöks en specifik händelse: en organisationsförändring inom ett företag. Bryman och Bell (2013) menar att skillnaden mellan en fallstudie och andra metoder är att forskarens syfte är att se på ett särskilt fall och se till den unika situationen, vilket brukar benämnas som ett ideografiskt synsätt. Då det ansågs mest relevant att undersöka den här händelsen djupare och inte göra jämförelser valdes fallstudie som tillvägagångssätt.

3.1.2 Kvalitativ metod

Bryman och Bell (2013) påstår att kvalitativa studier är tolkande och fokus ligger på analys av data i form av ord snarare än kvantifiering. I den här fallstudien valde vi som forskare att använt oss av kvalitativ metod för att utföra vår fallstudie. Vidare påpekar Bryman och Bell (2013) att kvalitativ forskning syftar till att få en förståelse för den sociala kontexten där undersökningspersonernas upplevelse av verkligheten ligger i fokus.

3.1.3 Litteraturgenomgång

Att påbörja forskningsprocessen genom att gå igenom litteraturen på området och det ämnesområde spelar en väsentlig roll för den fortsatta forskningsprocessen (Bryman och Bell, 2013). Vi började vårt arbete med att läsa in oss på den litteratur som finns inom organisationsförändringar. För att finna litteratur har vi främst använt oss av Göteborgs Universitets sökfunktion. Vi har även använt oss av bibliotekets databas för att hitta tryckta

källor. Inledningsvis läste vi om organisationsförändring och dess problematik i helhet för att skapa en bild och skaffa oss kunskap om området. Sökord och termer som användes då var; ”organizational change”, ”change management”, ”change leadership” etcetera. Vi har även hämtat förslag till litteratur i de artiklar som vi har studerat. Efter den grundläggande sökningen har vi begränsat vår sökning och gått in mer specifikt, exempelvis på sökord/termer i den här sökningen: ”resistance”, ”readiness”, ”communication”, ”trust”, ”motivation”, där alla var inriktade mot förändringsprocesser inom organisationer. Vi har främst gjort vår sökning på engelska då det har funnits mer material att finna. Utöver bibliotekets databaser för att finna litteratur har vi tagit hjälp av bibliotekets personal för råd kring lämplig metodlitteratur.

3.1.4 Val av företag

Parallellt med litteraturgenomgången kontaktades olika kunskapsintensiva företag, som managementkonsultföretag och banker. Här presenterades syftet med arbetet och förslag på forskningsfrågor. Bryman och Bell (2013) hävdar att det är viktigt att tidigt i processen ta kontakt med representanter från företag för att få tillstånd till att göra studien. Det här var något som togs hänsyn till och valet föll på att ta kontakt med flertalet företag tidigt i arbetet. Ett av de företag som kontaktades var Swedbank där ett möte bokades med en chef på regionkontoret i Göteborg, som benämns Chef L senare i uppsatsen. Vid mötet presenterade vi vårt syfte och vår forskningsfråga som vi vill undersöka inom Swedbank. Det ledde till att vi fick ett antal olika val från Chef L som vi själva kunde välja att undersöka. Utifrån detta valde vi att analysera en organisationsförändring på ett kontor som skett i Område A under 2015. Vi har valt att göra vårt arbete på Swedbank på grund av att det är en kunskapsintensiv bransch, vilket vi ville inrikta oss mot. Då de har genomfört många förändringsprocesser på flera olika nivåer inom företaget skapade det ett intresse hos oss att genomföra vår studie på Swedbank.

3.1.5 Val av respondenter

Bryman och Bell (2013) hävdar att de flesta kvalitativa undersökningar görs med ett målstyrt urval vilket innebär ett icke-sannolikhetsurval. Här belyser författarna att syftet är att välja ut respondenter som kan bidra till att svara på forskningsfrågan, snarare än ett urval av slumpmässig karaktär. Vidare påstår Bryman och Bell (2013) att urvalet kan bestå av personer, områden och organisationer. Vi valde att arbeta med Swedbank där möjligheten gavs att välja vilket kontor och område som vi ville undersöka, efter att ett antal valmöjligheter hade presenterats för oss. Urvalet av respondenter skedde genom att chefen för

Kommunen valde ut ett antal personer som vi fick intervju. Dock hade vi möjlighet att påverka hur fördelningen såg ut, vilket ledde till att vi fick tillgång till den grupp av respondenter som var av intresse. Det fanns inga önskemål från oss som forskare kring hur länge en respondent arbetat inom företaget, personens kön eller ålder utan syftet var att få en jämn fördelning mellan olika arbetsroller.

3.1.6 Insamling av empiri

Datainsamling av empiri har skett genom information från semistrukturerade intervjuer samt möten med kontaktpersoner på Swedbank. Totalt användes sju intervjuer och möten som genomfördes för att generera empiridatan. Tre av dessa med personligt möte och fyra stycken via telefonintervju. En av dessa var med Chef K, där bakgrundsfakta har använts för att beskriva förändringen, således har detta material inte tagits med i analys. Av samtliga intervjuer var två stycken från biträdande kontorschefer och de resterande fyra från medarbetare som har de biträdande kontorscheferna som närmaste chef. Med Chef L i Göteborg har vi haft tre möten där vi har fått dokument tilldelade, en generell förklaring av Swedbank samt kontaktuppgifter.

Då det initialt fanns en möjlighet att undersöka flera förändringsprocesser gjordes fler intervjuer som inte har tagits med i empirin eller analysen. Per telefon intervjuades fyra kontorschefer, där intervjuerna transkriberades. Då dessa chefer har påverkats av en annan förändringsprocess, har dessa inte tagits med i studien. Övriga intervjuer som gjorts men som inte har tagits med består förutom kontorscheferna av två respondenter där dessa mer har varit av ostrukturerad karaktär för att få information om företagets processer.

3.1.7 Intervju

Innan intervjuerna genomfördes gick vi igenom dels intervjumetodik för kvalitativa intervjuer i syfte att skapa en förberedelse hos oss själva. Som Kvale och Brinkmann (2014) nämner kan ett manus under intervjun sättas upp i form av en intervjuguide med mer eller mindre styrd struktur. Som författarna beskriver kan forskaren använda intervjuguiden som en vägledning, vilket gjordes då en intervjuguide gjordes för att skapa en viss struktur (se Bilaga 1). Enligt Kvale och Brinkman (2014) bör intervjuarens frågor vara korta och enkla. En inledande fråga kan ges från en konkret situation. Frågorna kan variera från olika ämnen men måste även kunna modifieras för att passa varje individs vokabulär, bildningsnivå och fattningsförmåga. Under intervjuerna fokuserade vi på att ställa korta frågor som även anpassades efter respondenten. En annan metod som användes, särskilt under telefonintervjuerna, var tystnad.

Kvale och Brinkmann (2014) pekar på att använda tystnad under intervjun för att låta respondenten själv reflektera.

Vidare menar Kvale och Brinkmann (2014) att forskaren under intervjun kan ställa olika frågor som lämpar sig för olika situationer. Enligt författarna syftar *inledande frågor* till att ge spontana och utvecklade svar för att undersöka vad respondenten upplevt som viktigast med den händelsen. Uppföljningsfrågor kan enligt Kvale och Brinkmann (2014) bestå av att intervjuaren ifrågasätter ett svar eller uppmuntrar respondenten genom att nicka med huvudet eller uttrycka ett ”mm” för att denne skall utveckla vidare. Här menar författarna att tystnad även kan fungera som en uppmuntran. Det här är något som användes under intervjuerna för att tydliggöra för respondenten om att vi förstod samt för att uppmuntra dem att fortsätta tala om samma ämne. Vidare talar Kvale och Brinkmann (2014) om *sonderande frågor* som syftar till att respondenten skall utveckla ett visst resonemang eller ett visst uttryck eller händelse. Det finns även *specificerande frågor*, som ger en mer detaljerad beskrivning av vad som hände. Ett annat exempel är *direkta frågor*, *indirekta frågor* och *strukturerade frågor*. Under de intervjuer som vi genomfört har vi haft en medvetenhet om dessa olika frågeställningsformer.

Semistrukturerad intervju

Enligt Bryman och Bell (2013) så styrs valet mellan en semistrukturerad samt en ostrukturerad intervju av vissa faktorer, bland annat huruvida undersökningen har ett tydligt fokus eller om syftet är att utforska ett område. Då det fanns ett relativt tydligt fokus vid utförandet av intervjuerna valdes en semistrukturerad metod, vilket går i linje med Bryman och Bells (2013) synsätt. Vidare talar Bryman och Bell (2013) om att det är vanligt att föredra en semistrukturerad intervjumetodik om det är flera forskare som utför studien. Då vi är två forskare som har utfört undersökningen prioriterades ett visst mått av struktur.

Det är viktigt att få ett samspel mellan respondent och intervjuare för att inte skapa en känsla av granskning eller medföra att respondenten känner sig obekvämt att ge vissa svar (Kvale & Brinkmann, 2014). Vidare hävdar Kvale och Brinkmann (2014) att själva inledningen av en intervju är en viktig aspekt för resultatet. Efter första intervjun justerades intervjuguide (se Bilaga 2), med syftet att förbättra resultaten från intervjuerna. Det skapades en bättre stämning efter att intervjuguiden justerats till att vara mer av öppen karaktär, där olika teman diskuterades samt att vissa av frågorna ställdes till samtliga respondenter, dock i den

ordningen som föll sig mest naturlig i varje intervjusituation. De teman som har använts i intervjuerna som även återkommer i empirikapitlet är: *Bakgrund till förändringen, förtroende till ledning, påverkan och arbets säkerhet, tidsram för förändringen, delaktighet och lyhördhet, synen på roller inom banken, engagemang, information och kommunikation samt förväntningar.*

3.1.8 Transkribering

Alla intervjuer som har använts till empiridata har spelats in och transkriberats. Bryman och Bell (2013) menar att det är viktigt för att förbättra minnet samt underlätta för en mer noggrann analys då forskarna kan gå igenom materialet flera gånger. Dock hävdar författarna att transkribering är en tidskrävande process. Det här har vi varit medvetna om men för att göra arbetet så transparent som möjligt har det varit ett naturligt val. Kvale och Brinkmann (2014) menar att transkriberingen blir en inledning till den analytiska processen. Vidare menar Kvale och Brinkmann att forskare som själva gör transkriberingen kommer att lära sig mycket om sin personliga intervjumetodik vilket både författarna upplevde som positivt i processen.

Vi har lagt stor vikt vid noggrannhet och att vara konsekventa i transkriberingen av materialet. Dels ge en så rättvisande bild av intervjusituationen som möjligt och dels för att underlätta bearbetning och analys av den empiri som vi samlat in. Kvale och Brinkmann (2014) menar att det är av vikt att forskarna utför transkriberingen med samma tillvägagångssätt. Under vår transkribering har vi valt att markera och inkludera uttryck som; ”mm”, ”eh”, skratt samt tecken för pauser (...). När respondenternas svar har varit ohörbara, har detta markerats med hakparentes och frågetecken för att se vilka svar som kan användas och inte, i analysen.

Vidare menar Bryman och Bell (2013) att det för vissa respondenter kan upplevas som en stress att veta att deras ord kommer att spelas in och dokumenteras. Det finns en medvetenhet hos oss forskare att det här kan ha påverkat svarens omfattning.

3.2 Trovärdighet och äkthet

Inför samarbetet med Swedbank har vi skrivit på ett sekretessavtal samt att arbetet kommer att skickas för godkännande till de ansvariga vi har haft kontakt med. Det kommer även medföra att vi förmodligen kommer ha vissa begränsningar som vi inte kan ta med i vårt arbete. För att undvika att trovärdighetsbrister har vi även belyst begränsningar som vi gjort på grund av sekretess.

Vissa forskare hävdar att kvalitativ forskning bör bedömas utifrån andra kriterier jämfört med de som används vid kvantitativ forskning. Istället för att använda reliabilitet och validitet kan två alternativ användas; trovärdighet och äkthet. Jämfört med kvantitativ forskning där det är vanligare att se världen mer realistisk, att det endast finns en absolut sanning, öppnar dessa kriterier upp för fler beskrivningar av verkligheten. (Bryman & Bell, 2013)

Trovärdighet

Bryman och Bell (2013) menar att trovärdighet består av fyra kriterier: *tillförlitlighet*, *överförbarhet*, *pålitlighet* och *konfirmering*. Författarna menar att för skapa *tillförlitlighet* innebär det att forskarna har följt de regler som finns samt resultaten rapporteras för att forskarna skall säkerställa att forskarna har uppfattat det korrekt. För att skapa *tillförlitlighet* har empirin skickats till några av de berörda personer som deltagit samt att kontrollfrågor har använts under intervjuerna. Bryman och Bell (2013) menar att *överförbarhet* syftar till att skapa fylliga beskrivningar av den verklighet som undersöks jämfört med kvantitativa studier som mäts huruvida de kan upprepas i en annan kontext. Författarna menar att en utförlig beskrivning underlättar för läsaren att avgöra huruvida resultaten kan överföras till en annan kontext. För att överbrygga det här har så tydliga beskrivningar som möjligt använts för att beskriva den lokala kontexten i förändringsprocessen. *Pålitlighet* handlar om att se till att det finns en tydlig beskrivning av hur processen har gått till där utomstående kan agera som granskare (Bryman & Bell, 2013). Det här menar författarna är en svår process vilket medför att den här tekniken inte används i lika stor utsträckning. Konfirmering och bekräftelse innebär att forskarens skall vara så objektiv som möjligt, dock är det inte möjligt att göra en helt objektiv undersökning (Bryman & Bell, 2013). Författarna påpekar att det är av vikt att forskarnas värderingar inte medvetet skall påverka resultatet. För att komma tillrätta med det här har vi som forskare varit noggranna med att diskutera mycket under processens gång för att jämföra med varandras uppfattning samt försökte se vad respondenterna har svarat utan att påverka svaren i någon riktning.

Äkthet

Äkthet (autenticitet) består i sin tur av ett antal delkriterier vilka kan hänvisas till forskning i allmänhet (Bryman & Bell, 2013). Kriterierna inom äkthet är; *rättvis bild*, *ontologisk autenticitet*, *pedagogisk autenticitet*, *katalytisk autenticitet* och *taktisk autenticitet*. Bryman och Bell (2013) menar att en *rättvis bild* handlar om huruvida de åsikter som den grupp som

studerats har presenterats på ett rättvist sätt. Författarna menar att genom att exempelvis enbart intervjua chefer, går forskarna miste om andra gruppers åsikter. I uppsatsen har intervjuer gjorts med både chefer och medarbetare för att ge en mer trovärdig och heltäckande bild av förändringsprocessen. *Ontologisk autenticitet* handlar enligt Bryman och Bell (2013) om huruvida studien bidrar till att skapa förståelse för den sociala kontext som de som medverkar i studien befinner sig i. Syftet med uppsatsen är att diagnosticera hur en förändringsprocess påverkar uppfattningar och sinnestillstånd hos chefer och medarbetare samt hur eventuellt motstånd visar sig och dess orsaker. Med det syftet kan en bättre bild erbjudas de som deltagit. Enligt Bryman och Bell (2013) handlar *pedagogisk autenticitet* om huruvida studien har hjälpt deltagarna till att förstå hur andra i kontexten har upplevt saker. Genom att delge uppsatsen till de personer som varit involverade, är förhoppningen att studien skall bidra med en ökad förståelse hos dem. *Katalytisk autenticitet* syftar till att bedöma om deltagarna genom studien kan förändra situationen (Bryman & Bell, 2013). Det sista kriteriet är *taktisk autenticitet*, vilket Bryman och Bell (2013) menar handlar om huruvida deltagarna fått möjligheter att vidta lämpliga åtgärder. Då studien endast beskriver den lokala kontexten och just den förändringsprocess som varit har inga åtgärder föreslagits från forskarna.

3.3 Etik

Vid en forskningsintervju finns det ett antal etiska aspekter att ta i beaktande under hela processen för forskningsarbetet (Kvale & Brinkmann, 2014). De etiska frågor som Kvale och Brinkmann tar upp är: *tematisering, planering, intervjusituation, utskrift* samt *analys*. Med den bakgrunden upprättades ett etiskt dokument (se Bilaga 3) inför intervjuerna med riktlinjer inom vissa osäkerhetsområden som vi ansåg kunde skapa eventuella konflikter.

Kvale och Brinkmann (2014) menar att det kan uppstå etiska problem under intervjusituationer som är kopplade till den asymmetriska maktrelation som råder. Författarna menar att den som intervjuar i regel är den som har makten. Det här har tagits i beaktning och för att jämna ut maktbalansen under intervjun, har vi som forskare varit noga med att informera om att personen när som helst kan avbryta intervjun eller hoppa över en fråga för att säkerställa ett samtycke hos respondenten.

Information om samtycke är viktigt för att deltagarna deltar frivilligt i intervjuer och därför bör informeras om syftet och proceduren i forskningsprocessen. Att inhämta informerat

Samtycke är en av de hörnstenar som styr hur forskningen ser på inhämtning och produktion av kunskap (Eriksson & Kovalainen, 2008). Vi har valt att begära om ett muntligt samtycke från deltagarna i våra intervjuer. Grunden till vårt val är att ett skriftligt samtycke kan enligt Syrowatka et al (2012) skapa ett visst motstånd till att genomföra intervjun.

Kvale och Brinkmann (2014) menar att konfidentialitet innebär att data som identifierar deltagarna inte avslöjas, vilket skyddar respondenterna. Vidare menar författarna att konfidentialitet kan underlätta för forskaren att skapa en bättre intervjusituation, där respondenterna lättare kan delge sina åsikter. I vår studie har det legat väldigt stort fokus på sekretess och konfidentialitet, där inga namn på personer eller orter har avslöjats.

Enligt Kvale och Brinkman (2014) kan måttet av konfidentialitet påverka och begränsa hur framtida undersökningar kan genomföras inom samma område. Det här har övervägts i arbetet i största möjliga mån, där vi även i vårt val har beaktat anonymiteten till respondenterna. Anonymiteten skyddar respondenterna samtidigt som det även hindrar respondenten att införa inflytande över forskningen, då intervjuaren har tolkningsrätten av det respondenten sagt utan att bli motsagd (Parker, 2005).

Under intervjuerna har respondenterna informerats om att vi genomför en kandidatuppsats inom ämnet management på Handelshögskolan i Göteborg. Respondenterna har även informerats om vilka personer i företaget som kommer att få ta del av arbetet. De respondenter som önskat ta del av arbetet, har vi tagit in kontaktuppgifter från för att säkerställa att vi sedan kan delge arbetet till respektive person. Det finns en risk att forskarens oberoende roll hotas av olika intressenter som påverkar forskarens ställning och arbetets resultat, där intressenterna som ska läsa arbetet kan ha åsikter om innehållet (Kvale & Brinkmann, 2014). Vi ser det som en viktig aspekt att ta hänsyn till och vara medvetna om när vi genomför en fallstudie för Swedbank.

3.4 Metodkritik

Mycket kritik som riktats mot kvalitativ forskning, är att de är subjektiva och att det resultat som forskarna kommit fram till ofta bygger på forskarens uppfattning om situationen eller sammanhanget (Bryman & Bell, 2013). Denna kritik är svår att komma ifrån och det är av vikt hos oss som forskare att ha en så hög grad av objektivitet och medvetenhet som möjligt. Eriksson och Kovalainen (2008) påpekar att med en kvalitativ undersökning kan forskare

koncentrera sig på ett fall, istället för att genomföra mer ytliga studier på flera organisationer. Detta är en styrka och skapar ett mervärde för den organisationen som vi riktar oss mot jämfört om vi hade genomfört en mer yttlig studie.

Dyer och Wilkins (1991) kritiserar i sin artikel användandet av flera fallstudier för att generera teori. Författarna menar att även studier som gjorts med ett enda fall har visat sig vara mycket viktiga för forskningen. Dyer och Wilkins menar att om jämförelser skall göras, bör det göras inom samma organisatoriska kontext. Det fanns en möjlighet att undersöka två förändringsprocesser där intervjuer gjordes i båda processerna. Dock valde vi att gå i linje med Dyer och Wilkins och därmed att göra en fallstudie som behandlar endast en förändringsprocess inom företaget.

3.4.1 Kvalitativ intervju

Kvale och Brinkmann (2014) menar att det finns ett antal invändningar mot intervju som metod. Nedan presenteras några av de invändningar som Kvale och Brinkmann presenterar.

Speglar endast sunt förnuft - En invändning är att den kvalitativa intervjun inte är vetenskaplig utan endast visar sunt förnuft. Det här menar Kvale och Brinkmann (2014) är felaktigt, då författarna menar att det saknas en tydlig definition på vad som klassas som vetenskap.

Intervjuer är inte kvantitativa - Kvale och Brinkmann (2014) menar att vetenskap ofta har förknippats med kvantitativa metoder. Författarna menar att även kvalitativa metoder har resulterat i viktiga insikter. Den här kritiken har vi som forskare tagit med oss, dock har det inte funnits något syfte i den här uppsatsen att kvantifiera några resultat.

Intervjuer är subjektiva - Kvale och Brinkmann (2014) motsätter sig det här argumentet genom att hävda att intervjuer visst kan vara objektiva. Genom att vara noggranna med att vara så objektiva som möjligt, har vi som forskare varit medvetna om den här kritiken.

Kvalitativa intervjuer prövar inte hypoteser - Kvale och Brinkmann (2014) menar att intervjuer kan användas för att testa hypoteser, genom att kombinera olika typer av frågor. Genom att kombinera olika typer av frågor under intervjuerna, har svar kunnat fås bekräftade av respondenterna.

Intervjun är för personberoende - Intervju som metod är flexibel och beroende av intervjuaren, vilket ställer krav på hur skicklig intervjuaren är. Det här menar Kvale och Brinkmann (2014) kan utnyttjas genom att se forskaren som det främsta verktyget i arbetet.

En fördel i arbetet kan vara att vi har varit två forskare som har utfört arbetet, då det kan bidra med olika synsätt och intervjutekniker.

Resultaten blir snedvridna – Kvale och Brinkmann (2014) menar att en snedvridning som är medveten, kan resultera i att forskaren kan se viktiga aspekter av undersökningen. För att undvika snedvridning av frågor eller resultat, har vi som forskare gått in med en öppen inställning inför varje intervju, för att kunna följa upp spår som varit viktiga för varje respondent.

Ledande frågor – Kvale och Brinkmann (2014) menar att effekter av ledande frågor har undersökts noggrant, dock hävdar författarna att ledande frågor kan vara till hjälp för att bekräfta respondentens svar. I största möjliga mån har ledande frågor försökt undvikas under intervjuerna, dock har den används för att bekräfta vad respondenten sagt, i linje med Kvale och Brinkmanns resonemang.

Olika tolkningar - Kvale och Brinkmann (2014) menar att en invändning mot användning av intervjuanalys är att det går att göra flera tolkningar i ett material, där de som kritiserar därmed menar att intervju som metod inte är vetenskaplig. Här har det återigen varit av värde att vara två som utför undersökningen, då de tolkningar som har gjorts olika har diskuterats fram för att hitta en lösning.

Intervjun är inte en valid metod - Då intervjun är beroende av subjektiva intryck, handlar en invändning om att intervjumetod inte är en valid metod. Forskarens uppgift är att kontrollera, tolka och ifrågasätta sina resultat, det vill säga validera sina resultat. Det här menar Kvale och Brinkmann (2014) kan göras genom olika typer av validering; *tematisering, planering, intervju, utskrift, analys, validering* och *rapportering*. Som nämnt i trovärdighetsdelen i uppsatsen, har vi som forskare undersökt olika trovärdighetsproblem och sätt att minimera dessa.

Intervjuresultaten kan inte generaliseras – Forskare menar att det inte går att generalisera från intervjustudier, då de oftast innehåller få respondenter. Enligt humanistisk uppfattning är varje enskild situation unik, där Kvale och Brinkmann (2014) ställer sig frågan om varför det är viktigt att generalisera. Det har inte funnits någon anledning att generalisera i det här arbetet. Fokus har legat på att beskriva kontexten så noggrant som möjligt.

3.4.2 Reflexivitet

Alvesson (2003) skriver i sin artikel om att använda ett reflexivt teoretiskt ramverk. I artikeln presenterar Alvesson åtta metaforer för att se intervjuarbetet på ett annorlunda sätt. I uppsatsen har vi tagit med oss vetenskapen om att det här synsättet finns, dock är det inte möjligt med studiens omfattning att studera resultaten utifrån Alvessons metaforer. Dock ser vi en vinst exempelvis under våra intervjuer och för våra egna reflektioner att ha en medvetenhet om de olika påverkansfaktorer och situationer som kan påverka intervjuvaren hos respondenten som Alvesson beskriver utifrån de åtta metaforerna i sin artikel.

4 Empiri

Kapitlet inleds med en bakgrund om förändringsprocessen som skett på Swedbank. Empirin består av information från Swedbank som hämtats från intervjuer och möten på företaget. Data till empiribakgrunden har hämtats från Chef K, som är chef över Område A och bankchef för kontoret i Kommunen. Chef K är Chef E och Chef F närmaste chef, där Chef K har kontakt med Chef L i Göteborg. Teorin Förändringens fyra rum används vid förändringsprocesser inom Swedbank och presenteras i empirin för att skapa förståelse.

4.1 Bakgrund

Swedbank behöver möta de inkrementella interna krav som ställs gentemot kontoren, där några av dessa krav är sådana som ställs vid kostnadskontroller och intäktspooler. Ett av dessa mål är att få ner K/I talen¹ i Område A, där många av kontoren idag har utmaningar om det inte genomförs en större förändring för att hitta synergieffekter. Dessa faktorer är grunden till den omfattande förändringsprocess som skett på Swedbank i Område A. Målet är att kunna hålla en bra intern kostnadsbalans med hjälp av bättre utnyttja kompetensen och naturliga pensionsavgångar utan att påverka verksamheten externt. Genom att effektivisera sina tjänster gentemot kunden internt kan Swedbank bidra med mindre kostsam service utan att förlora kundförtroende. Vikten i organisationsförändringen ska ligga på att kundens uppfattning av förändringen ska förbättras. Banken arbetar med att ha en lokal förankring i syfte att inte förlora kunder och även i längden fortsätta attrahera fler kunder till banken. (Chef K, 2015)

I slutet av 2015 gjorde banken i Kommunen en anpassning för att möta den förändrade efterfrågan. Bankens bokade kundmöten hade gått mer mot obokade, spontana kundmöten. Här pågår en förändringsprocess för att skapa en jämnare fördelning av personal som kan möta kundernas behov och förbättra den interna arbetsfördelningen inom banken. Denna organisationsförändring innebär att personalen på kontoret i Kommunen har sökt om respektive tjänst och bankens personal är mitt uppe i denna förändringsprocess. (Chef K, 2015)

En modell som har använts inom Swedbank vid förändringsprocesser är Förändringens fyra rum (Chef L, 2015). Förändringens fyra rum är en teori som är skapad av Claes Janssen (2005) som utgår från Colin Wilsons bok *The Outsider*, som är skriven år 1963 (Janssen, 2005). Janssen (2005) hävdar att varje rum representerar olika livslägen under en

¹ Förhållandet mellan företagets kostnad och intäkt

förändringsprocess, där modellen förutsätter att alla individer utgår ifrån sin situation som hen upplever just nu. Det första rummet är *nöjdhet och anpassning*, där individen som befinner sig i detta rum kommer att säga nej till en förändring, då denne är nöjd med sin situation (Janssen, 2005). Nästa rum i modellen är enligt Janssen (2005) *censur*, där individen vill förändras men ignorerar problemet. Det tredje rummet i modellen är *förvirring och konflikt*, där individen ändrar sin syn på förändringen, vilket leder till tvivel och osäkerhet (Janssen, 2005). Det sista rummet i förändringsprocessen är enligt Janssen (2005) *inspiration och förnyelse*, där individen utvecklas och inspireras till att skapa förändring. Efter inspiration och förnyelsefasen, går individen in i nöjdhetsfasen igen, där allt börjar om från början (Janssen, 2005). Janssen (2005) påpekar att bilden av modellen kan se linjär ut, dock menar författaren att individer kan pendla mellan olika lägen, i synnerhet mellan censur och förvirring. Utmaningen i organisationsförändringar ligger i att chefer ofta har rest igenom alla fyra livslägen, utan medarbetarna följt med i processen (Janssen, 2005).

4.1.1 Respondenter

Empirin består av data från två chefer samt från fyra medarbetare som arbetar på kontoret i Kommunen. Cheferna benämns som Chef E och Chef F och medarbetarna som Medarbetare A, Medarbetare B, Medarbetare C och Medarbetare D. På grund av anonymitet och sekretess presenteras inte respondenterna närmare. Uppdelningen av empirin är utifrån de teman som återfinns i intervjuguiden, vilket har resulterat i att chefernas empiri presenteras först under varje tema, för att följas av medarbetarnas. När intervjuerna genomfördes var medarbetarna och cheferna i slutet av förändringsprocessen.

4.2 Intervjuer

Nedan presenteras den data som sammanställts från intervjuerna utefter de teman som uppmärksammats efter kodning av data från empirin.

4.2.1 Bakgrund till förändringen

Chefer

För cirka ett år sedan påbörjades processen genom att cheferna i Kommunen upplevde dels att grupperna mellan de olika rollerna hade en ojämn fördelning där inleddes diskussioner att göra en jämnare fördelning mellan strukturerna. I november 2014 gjordes en omfördelning och de två nya tjänster som chef E och Chef F idag har. Där skedde en uppdelning mellan de två cheferna för att skapa en bättre tydlighet i grupperna, då de spretade i både arbetssätt och ålder samtidigt som man upplevde att kundernas beteende förändrades radikalt mot innan där

trycket på den obokade delen ökade samtidigt som personalen upplevde kortare ledtider från kunden.

*"Det här behöver vi lyssna på och gör vi det? Så vi tittade ganska mycket på trendrapporter som gjordes i banken, vad är det för trender som blåser? Vart vill Swedbank i stort någonstans."
- Chef F*

Slutsatsen utifrån trendrapporterna och de upplevelser som kom inifrån banken var en ökad efterfrågan på spontana ärenden. Där cheferna fick indikationer på att efterfrågan de olika rollerna förändras och påbörjade ett arbete i april/maj 2015 med att tillsätta en bolåneresurs inför sommaren, för att klara det ökade trycket. Utifrån dessa erfarenheter påbörjades uppstarten för att skapa den förändringsprocess som genomförts för att få en bättre fördelning på arbetsbelastning och en bättre service mot kund. Redan tidigt i processen påbörjades diskussioner med facket lokalt om hur förändringen ska genomföras samtidigt som en tvärgrupp tillsattes för att ge indikationer på medarbetarnas åsikter och idéer.

*"[Chef E] och jag och enskilda grupper påbörjade att andas en vision om att vi behöver lyssna mer på kunder att vi kommer behöva göra en förändring som går åt det här hållet att lyssna att ta hand om kunder som hör av sig."
- Chef F*

*"Och även om många är "trygghetsnarkomaner" så insåg dom i tvärgruppen vi hade ställt upp att behovet utav ytterligare förstärkning på det obokade mötet är nödvändigt. Så det var skönt att ha testprojektet vi hade haft under sommaren som referens. Det vi då såg var att det gav effekt och den effekten vi ville se var att vi fick mindre ledtider i banken då så att säga."
- Chef E*

Den första presentationen av förändringen var genom ett stormöte där cheferna samlade alla och presenterade bakgrund till förändringsprocessen och hur framtida trender ser ut. Under mötet presenterades behovet av hur fördelningen mellan personalen behöver se ut och en tydlig kravspecifikation för vad som krävs för respektive roll. Efter stormötet skickades ut ett mail med information för att söka respektive befattning. I slutskedet gick cheferna igenom intervjuer med samtlig personal om respektive sökt tjänst för att slutligen delge hur den nya organisationen ska se ut.

"Alla kan inte vara backar i ett fotbollslag, alla kan inte spela forward heller, alla behöver ha en position i ett lag för att kunna spela tillsammans."

- Chef F

Uppfattningen från cheferna har varit att det inte har varit så starka reaktioner från medarbetarna, då många insett att det funnits ett behov av förändring inom organisationen, bara det inte påverkar individen.

Medarbetare

Hos medarbetarna har samtliga av de intervjuade medarbetarna svarat att själva förändringen har mottagits bra. Det som är gemensamt från intervjuerna är att det har varit ett problem med den gamla organisationen att trycket på kontoret har ökat på personalen för det obokade segmentet, vilket också har medfört att den förändrade situationen har diskuterats mycket bland personalen.

"Min inställning att det är något som måste genomföras då det har varit något som inte har vart bra... Jo det har pratats om det här att det har varit diskussioner att det har varit väldigt jobbigt och väldigt mycket hos dom som har varit nere i obokat med dropin-kunderna."

- Medarbetare C

"Vad ska man säga, inofficiell information, det blir så luddigt, men att någonting behöver hända det har nog alla haft på känn, vi behöver ju bemanna upp för att för att vi får så mycket frågor till oss, kundmöten som kunder initierar, inte vi från banken. Förut kunde man ju sitta och ringa in kunder och så valde man vilka kunder man ville träffa men nu har vi så högt tryck på kunder som vill träffa oss så det är ju det vi måste hantera för att kundnöjdheten skall kunna vara kvar."

- Medarbetare D

4.2.2 Förtroende för ledning

Medarbetare

Medarbetarna upplever att de har förtroende för cheferna på den närmaste nivån och en nivå högre upp även om en av cheferna inte har arbetat med den tjänsten inom banken på ett tag.

*"Den chefen som vi har nu är ju väldigt ny och har inte jobbat inom banken på tjugo år. [H*n] har suttit som aktiemäklare, det låter för er att [h*n] suttit i banken men i vår värld så är det en extremt isolerad affär och du jobbar inte alls med kunder i allmänhet utan du*

*har bara en del av deras portfölj som du jobbar med. Och där är förhoppningen att [h*n] tar stöd från [Chef K] nu då så som jobbat med oss tidigare. Vilket [h*n] gör såklart.”*
- Medarbetare B

4.2.3 Påverkan och arbets säkerhet

Chefer

I början av själva processen upplever cheferna att de har haft en relativ klar bild av att det behöver ske en omfördelning av personal. Hur fördelningen skulle ske och hur arbetsprocessen skulle se ut har växt fram under arbetets gång. Upplevelsen från cheferna är att medarbetarna inser behovet av förändringen och att de åtgärder som de har skapat för att minska motståndet har gett resultat för att skapa högre benägenhet att byta arbetsplats om det behövs. Cheferna ser att medarbetarna vill vara kvar i sin nuvarande roll på grund av att det skapar en trygghet.

”Att man vill hålla sig fast vid det man känner sig bekväm med och ge sig ut utanför den här trygghetszonen även om det är väldigt liten skillnad så blir det en förändring och det vill man helst undvika om det går... man måste försöka göra sitt bästa även där för att hitta det lag som passar bäst för uppgiften. Och det är ju ingen som mister sitt arbete... Men man vill ju för sin egen skull sätta så rätt lag som möjligt på banan så att det ska skapa mindre oro i organisationen ”
- Chef E

Medarbetare

Förändringsprocessen har påverkat medarbetarna där det funnits en viss osäkerhet och oro för de medarbetare som upplevt att förändringen har påverkat dem. Perioden mellan att delgivningen och slutförandet av förändringen är en period där medarbetarna upplevt nedgång i engagemang oavsett om medarbetarna arbetar med obokat eller bokat. Där medarbetarna även ser att den individuella påverkan av förändringen har betydelse även om det finns en acceptans för förändringen.

”För det känner man ju just nu, att man blir lite sådär att man inte riktigt tar tag i saker, man gör sitt jobb men att man inte gör det där lilla extra. Det är väl alltid så i en förändringsprocess att det är väntans tider, att man väntar på vad som ska bli. Det kan ju också vara skönt att ta en sån tid och man hinner vänja sig. Jag vill ju inte lägga ner jättemycket på kunderna, speciellt inte om jag träffar nya kunder som jag inte har träffat förut.”
- Medarbetare A

"...Men sen ska man ju också vara medveten om, som vi diskuterade i tvärgruppen, det är ju väldigt lätt när man sitter i en sådan grupp och pratar generellt såhär ska vi arbeta, men när man sen tittar på sig själv; är jag beredd att göra den här förändringen, det är inte lika självklart."

- Medarbetare D

Medarbetare C och medarbetare B upplever att de inte har påverkats av själva förändringen dock har samtliga medarbetare har märkt av att förändringen har skapat oro och nedgång i verksamheten. Dock har det inte funnits någon oro att förlora sitt arbete. Medarbetare ser även en acceptans till förändringen men osäkerhet kring.

"Mig har det inte påverkat, men det har jag ju märkt av att det finns en hel del stress hos folk, man är osäker på vart man hamnar får man jobba med det man vill och sådana där grejer. Det är alltid så när det blir förändringar att även om det blir bra sen när man vet sin plats, så kanske det blir lite nervöst, uppdämt, lite tryckt stämning och handlingsförlamning hos vissa. Man sitter mest och avvaktar ett beslut egentligen ifrån chefen."

- Medarbetare B

"Jag visste lite grann på grund av en annan anledning vad som var på gång så jag kan inte säga att jag har vart så värst upprörd eller på något sätt... Jag har vart väldigt trygg i det jag jobbat med och det kommer jag vara efter det här också så det har inte vart en så stor grej... Man funderar alltid på om är den där rollen kvar sen och hur blir det framåt och så då. Nu verkar det som om den rollen definitivt blir kvar då som det ser ut nu då..."

- Medarbetare B

"Nej det har inte påverkat mig något direkt."

- Medarbetare C

Några faktorer som varit extra framträdande, av de faktorer som har varit bra är att det inte kommer ske någon nedläggning av kontor och att ingen blir av med jobbet.

"Jag tror genom att det har pratats så mycket och ofta så tror jag att man tycker det är ok och att ändå veta att ingen blir av med jobbet, det finns inga planer på att lägga ner kontor och att det inte finns planer på att säga upp folk. Bara att en person ska bort är ju en helt annan situation. Men nu är ju alla kvar, alla vet ju att det är ju ändå bra jobb vi får oavsett vad vi får."

- Medarbetare A

"Kanske inte oro för att vad ska bli av med jobbet, men vem ska bli min chef och hur ska det bli, mer så."

- Medarbetare D

4.2.4 Tidsram för förändringen

Chefer

Chefernas ambition var att genomföra förändringen under en så kort tid som möjligt. Dels för att inte påverka verksamheten för mycket och att förändringen skulle inverka så lite som möjligt ut mot kunden. Cheferna upplever att vinsterna med detta är att minska "oron" och att minska nedgången i verksamhet som sker.

"Att det inte påverkar personalen, att det inte påverkar verksamheten för mycket. Det här är något internt vi gör så det här ska ju inte märkas utåt mot kund överhuvudtaget, det minskar oro, eller det gör ju att oron inte drar ut länge på tiden. Så att vi är tillbaka på verklig att driva verksamhet så fort som möjligt. Verksamheten går alltid ner i en sådan period"

- Chef F

Medarbetare

Generellt bland medarbetarna upplevs processen som att den har gått snabbt. Dock skiljer sig synen här mot medarbetare B som upplever att förändringsprocessen har tagit lång tid och varit lite överarbetad.

"Ganska lagom kanske lite för lång. Det blev så mycket intervjuer och det blev väl en tre veckor... så det känns att det blivit lite överarbetat."

- Medarbetare B

4.2.5 Delaktighet och lyhördhet

Chefer

Målet från cheferna har varit att skapa en delaktighet i förändringen från första början, där medarbetare och facket har inkluderats i dialogerna. Genom att ha en nära dialog med facket och ta in åsikter från tvärgruppen fick cheferna en bild av behovet som kompletterade chefernas syn på hur behovet såg ut och därifrån kunde skapa en plan för förändringen.

Genom att skapa en överbrygging med chefernas bild och delaktighet från medarbetarna upplever cheferna att man har minskat motståndet och gjorde att förändringen var lättare att genomföra.

"... Av den anledningen så tittade vi på det och tog in facket ganska tidigt och fick dom att börja fundera kring om det var möjligt. Vi tog ut även ut ett tvärsnitt ur personalen, dom fick fundera kring hur vi skulle göra. Dom kom också fram till ungefär samma sak som vi hade tänkt på innan... Det var ju att få med personalen, förståelsen för förändringen. Genom att skapa tvärgruppen fick vi det förankrat i medarbetarlederna den vägen. Och det har känts väldigt bra för då har det liksom inte blivit nåt motstånd emot det. Det var väldigt slående att dom tänkte ganska lika vad vi hade tänkt då. Och det gjorde ju att själva implementeringen av idén blev väldigt mycket mindre... bekymmersam."

- Chef E

Medarbetare

Samtliga medarbetare upplever att de har varit delaktiga i processen genom att få delta i den tvärgrupp som sattes upp för att delge med tankar och åsikter om vad det finns för behov på kontoret men även att man har mött en lyhördhet från cheferna. Delaktigheten skapat en bredare förståelse, motivation och acceptans till förändringen. Medarbetarna anser att det har fått vara delaktiga i processens gång men är ändå osäkra på hur mycket av deras åsikter som har fått påverka själva förändringsprocessen.

"... Och det känns ju också när folk från personalen får vara mer delaktig, blir man mer motiverad också. Så nu är det så att alla är mer delaktiga och har lite samma mål och får tycka till om vad vi behöver göra... Sen att de pratar med alla, det tycker alla har varit bra. Även om man känner lite grann att de vet redan ifrån början vilka som ska vara vart, så är det ändå bra att de tar sig tid att prata med alla."

- Medarbetare A

"... Men det är ju för att man vill ha med personalgruppen och då har alla haft sin möjlighet att säga eller att vara med och påverka och jag menar så är det ju i alla, man måste ju ha med sig gruppen annars går det ju inte att genomföra någon förändring. Eller i alla fall stora delar av gruppen ... Jag tycker att det är bra att det finns med möjlighet att påverka men jag tror inte att påverkan är hundra procentig."

- Medarbetare D

4.2.6 Synen på roller inom banken

Chefer

Det finns en skild syn på rollerna obokat och bokad vilket också har påverkat i vilken grupp som de flesta vill arbeta i. Den traditionella karriärvägen inom Swedbank har medarbetaren startat på den obokade sidan med mindre kvalificerade uppgifter, där personalen senare går över mer och mer mot den bokade rådgivningsrollen inom banken vilket cheferna menar kan skapa ett motstånd att gå från den bokade rollen.

"Ja, jag tror för det första har man kämpat många gånger för att få en egen kundbas att jobba med och ser det lite prestigefyllt. Men skillnaden är att vissa kunder betalar för sig och kräver lite större uppmärksamhet. Men jag tror att den stora anledningen är lite prestigien. Det är det som har varit motståndet, kanske i just att få släppa att ha sin egen kundbas."

- Chef E

Cheferna upplever att den syn som finns inom banken på bokat respektive obokat har varit en oro i förändringsprocessen just för att få ett ökat tryck till den obokade delen som ses som mer "attraktiv" dock genom deras arbetssätt med förändringsprocessen har inte fördelningen i ansökningar blivit så skev som cheferna befارade att den skulle bli. Ser man på de olika rollerna, stämmer inte denna syn på hur arbetet sker inom banken idag och det är viktigt att förmedla den bilden till medarbetarna.

"Ja jag hade en liten farhåga innan att många skulle söka till den bokade investeringsrådgivningen. Men det är långt ifrån så många sökande som jag trodde att det skulle kunna bli, det tar jag som en positiv kritik till oss att vi har lyckas måla bilden vart vi vill någonstans."

- Chef F

Samtidigt ser cheferna ett problem med att rollen inte har förändrats på grund av att synen från cheferna också ser skillnader i rollerna idag.

"Ja och där har vi vart lite dåliga på att vad som egentligen krävs att jobba på obokat, vilket är betydligt mer än vad många tror ... och fram till nu egentligen, det ses mer som traditionell kassa att stå i obokat idag. Vilket är helt fel egentligen då vi möter allt ifrån företagare och enkla företagsärenden till att beställa ett id-kort. Så, det där är brett..."

- Chef E

"Vi har ett arv från det att vi har vart en betjänande organisation till att vara en mer proaktiv organisation. Och där tror jag att vi kommer att växa ifrån, det är en generationsfråga, att vi har ju ett arv med det här att vi ska serva kunder på ett visst vis med en åldrande anställningskår. Och den försvinner, så att jag tror att det här med ålder och sånt här kommer att suddas ut på det sättet med att man ska växa in i olika positioner."

- Chef E

Medarbetare

Medarbetarna anser att det är en skillnad på synen mellan de olika rollerna inom banken. Den bokade rollen har upplevts som attraktiv att arbeta med då den har varit en avancerande position med löneskillnader och att medarbetarna generellt hanterar kunder som genererar mer pengar till banken.

"... Sen är det många som tycker det är det roligaste att jobba med, istället för att jobba med det här obokade. Så det är ju mer det är ett annat jobb man får..."

- Medarbetare A

"Du har hand om dom lite viktigare kunderna för företaget, sett till bara om du bedömer kund för kund så tjänar vi mera pengar på dem som de proaktiva [bokade] jobbar med."

- Medarbetare B

"Historiskt sätt så har man suttit med dom mest förmögna kunderna på den bokade sidan, det är ju också mer status i att lönerna har legat högre där... För traditionellt så var det lättast att komma in i kundtjänstdelen, med sommarvikarier och så är det inte nu, nu är det ju väldigt komplex i den obokade delen också..."

- Medarbetare D

Medarbetarna ser på att den traditionella synen inte stämmer överens med vilka kvalifikationer som krävs för att arbeta i respektive del idag. Det har skett en digitalisering av bankens tjänster, vilket ställer högre krav på den obokade rollen. Där en del av oron att inte ha tillräckligt med kompetens för att hantera rollen i obokat, om man tidigare har arbetat obokat.

"En del tycker att teknik är lite jobbigt också. Om man arbetar på den obokade delen måste man lära sig väldigt mycket av all teknik, för att kunna lära ut det till kunderna. Så det tror jag många tycker är jobbigt att man ska behöva kunna allting med, de olika tjänsterna och hur man gör allting och det blir ju mer och mer omfattande den biten."

- Medarbetare A

4.2.7 Engagemang

Medarbetare

Engagemanget från cheferna upplevs som bra, där cheferna har haft en långsiktighet i hur framtiden på banken kommer se ut. Chefernas syn på förändringsarbetet har påverkat synen som skapats hos medarbetarna.

"Ja det tror jag i och med att cheferna har varit positiva så blir också att man är positiv själv också till det. Och att man har varit väldigt tydliga till det. Tror jag gör mycket också att man vet varför man gör det och hur man gör det. Det är viktigt att dom är tydliga och raka."

- Medarbetare A

"Jo det tror jag, den känslan får jag, det känns som man har tänkt igenom hur man vill jobba framåt och vågat gått utanför den ramen som banken primärt sätter idag på oss och försökt tänkt ett steg till hur det blir sen hur vill vi jobba på några års sikt. Så det engagemanget tycker jag absolut verkar ha funnits."

- Medarbetare B

4.2.8 Information och kommunikation

Chefer

Den största utmaningen och fokus under förändringsprocessen har varit kommunikationen till medarbetarna. Genom att vara raka och tydliga i kommunikationen och att nyttja olika kanaler som möte, tvärgrupp, mail och intervjuer har cheferna haft ambitionen att på ett så tydligt sätt som möjligt kommunicera ut i vilket skede som förändringsprocessen är i för medarbetarna. Syftet med kommunikationen utifrån chefernas perspektiv har varit att kunna ge information med hög kvalitet via olika kanaler för att minska oro. Under förändringsprocessen har cheferna tryckt på att finnas tillgängliga för medarbetarna för att svara på eventuella frågor, där även facket har varit en resurs för stöd.

"Ja det är det, jag pratar på ett sätt och du lyssnar på ett språk och så ska det här matcha och har man en grupp på 35 personer så är det klart att det alltid är nån som hör något annat även om jag tycker att jag säger en sak. Så att det här med kontrollfrågor och att kommunicera via tal och via skrift och via olika personer... Man kan ju inte ändra på sitt sätt att prata så alla kan förstå men man behöver ha med sig det så att man inser att man behöver få till olika tekniker för att säkerställa att alla har hört. Jag har sagt det här, vad är det ni har hört? Bara för att säkerställa att vi inte går in med olika inställningar när vi börjar förändringen så har vi bara sagt att vi vill ha ett samtal; vad är det för förväntningar på förändringen så vi kommer in på lika nivåer, det är ju också kommunikation så vi inte börjar fel... det handlar om att vara tydlig i kommunikationen att ha en rak och ärlig dialog och ha en ofta och tät dialog med alla, så at alla vet vad som gäller och försöka involvera alla..."

- Chef F

Medarbetare

Tre av fyra medarbetare upplever att det har getts ut tydlig information via olika kanaler under förändringsprocessens gång. Där det har funnits en förståelse och acceptans till själva förändringsprocessen. En medarbetare tycker inte att det har vart mycket information men att den information som har delgivits har vart tillräcklig.

”Det har ju pratats lite grann men inte så tydligt om sådär förändringar och man har ju fattat lite grann. Men sen så var det ett möte då satt alla med samtidigt och de förklarade hur det skulle se ut, och hur varje grupp skulle jobba så att det, det var väldigt tydligt då och att alla fick det samtidigt det var ju väldigt bra.”

- Medarbetare A

”... Det är ingen som är chockad, eller tycker att det är jätte otroligt och dåligt utan det finns en ganska hög acceptans skulle jag säga.”

- Medarbetare D

”Nej det kan jag inte påstå, den känns ju som förändringen är lite hemmasnickrad härifrån så det har ju inte funnits så mycket material som cheferna här har producerat. Det var en dragning en tisdag på ett möte där de berättade litegrann om att de tänkte formera om laget. Men det har inte behövts mer information heller.”

- Medarbetare B

4.2.9 Förväntningar

Chefer

Cheferna har förväntningar på att förändringsarbetet kommer skapa positiva effekter som bättre tydlighet, ökad motivation och kundnöjdhet av att förändra organisationen på kontoret. Men samtidigt finns en farhåga av att själva förändringen kommer skapa ett ”virrvarr” i början efter att organisationsförändringen är genomförd.

”Jo jag har jättehöga förväntningar, jag vill ju se en jätteförändring i kundnöjdheten exempelvis jag vill ju, höra mycket bättre kommentarer från kunderna som man kan härleda från den här förändringen. Jag vill också höra från medarbetarna att dom känner sig mer motiverade och känner ett tydligare uppdrag och kanske bidra till en ökad affär för banken, men framförallt en ökad kundnöjdhet är det som är det viktigaste.”

- Chef F

”Så det kommer att bli ett virrvarr första halvåret... Men det är nåt som vi har räknat med.”

- Chef E

Medarbetare

Utifrån medarbetarna har förväntningarna varit en ökad tydlighet utifrån hur arbetsstrukturen har skett innan och samarbete mellan bokat och obokat. Medarbetarna som arbetar med den obokade verksamheten förväntar sig att genom organisationsförändringen kommer arbetsbelastningen på den obokade verksamheten bli bättre. Medarbetare A uttrycker en förhoppning om ökad tydlighet:

"Jag hoppas ju på att det kommer bli tydligt och enkelt och bra både i grupperna och att man samarbetar genom grupperna, så att det blir ett bra flöde i hela gruppen och det tror jag att det kommer bli."

- Medarbetare A

Medarbetare D anser att förändringen är positiv då den obokade gruppen får mer bemanning.

"Jag tror, för det som är, eller vad man säger i min grupp, vi kommer få mer bemanning, så det är det ju i princip bara positivt, för deras roller kommer ju egentligen inte att ändras."

- Medarbetare D

För Medarbetare B följer svaret nedan, medarbetaren tycker att det är bra att arbetsbeskrivningen blir tydligare med förändringen.

"Vissa dar så är jag lite proaktiv och andra dar så jobbar jag mer reaktivt, det har inte vart tydligt vad, så kravställningen på arbetstagaren har inte vart tydlig alltså vad är min uppgift och då tror jag att man inte jobbar riktigt effektivt. Om det ser ut så därför tycker jag att det är bra att det blir tydligt. Arbetsbeskrivningen egentligen."

- Medarbetare B

Nedan beskriver medarbetare C att förändringen kommer bli en förbättring för personalen som arbetar vid den obokade verksamheten samtidigt som servicen mot kunderna också kommer att förbättras.

"Det tror jag, det gör de flesta idag. Det blir ju förbättring för många blir det ju, dels för dom som jobbar på servicekontoret då kommer bli fler som kan stötta ..."

- Medarbetare C

5 Analys och diskussion

I det här kapitlet analyseras empiridata utifrån den teoretiska referensramen, ur ett motståndsperspektiv, där syftet är att ta reda på hur motstånd har visat sig samt dess orsaker.

5.1 Motstånd

Smollan (2011) menar att motstånd både kan visa sig i form av tankar, känslor eller beteende, vilket kan leda till ilska, ångest och frustration. Cheferna upplevde att de inte fick så starka reaktioner av medarbetarna när de presenterade förändringen, vilket gör att det inte går att analysera huruvida cheferna har upplevt några sådana känslor gentemot dem eller förändringsprocessen. I likhet med Smollan (2011) resonemang, talar Hultman (1995) om aktivt motstånd i form av hånande, felsökande, manipulation etcetera. Det här inte heller något som har identifierats i den här förändringsprocessen.

Vidare talar Smollan (2011) om att känslor och tankar inte alltid kan uppfattas som motstånd då det inte behöver visa sig i beteende. Hultman (1995) talar även om passivt motstånd som karaktäriseras av exempelvis ignorans. I likhet med Smollan (2011) resonemang om att medarbetare blir apatiska, har det här visat sig hos medarbetarna. Medarbetare A uttrycker det som att hen inte riktigt tar tag i saker, hen gör sitt jobb men inte det lilla extra. Vidare menar Medarbetare A att en förändringsprocess resulterar i att människor går i väntans tider samt att denne inte vill lägga ner jättemycket tid på kunder som inte hen har träffat förut. Medarbetare B uttrycker det som att det inte har påverkat henom så mycket, men att det i sådana här förändringar uppstår lite handlingsförlamning hos vissa och att hen mest sitter och väntar på besked från chefen. Det här är något som cheferna verkar vara medvetna om. Chef F uttrycker att syftet med att ha en snabb tidsram har varit att det inte skall påverka personalen eller verksamheten för mycket. Det här tror Chef F minskar oron eller att oron inte drar ut över tid, då chefen menar att verksamheten alltid går ner under förändring. Passivt och aktivt motstånd är något som enligt Hultman (1995) bör ses som symptom som ledningen bör försöka finna orsaken till, vilket analysen nedan syftar till.

5.1.1 Orsaker till motstånd

Här analyseras vilka faktorer som kan ha påverkat graden av motstånd hos medarbetarna.

Uppdelningen sker enligt Oreg (2006) modell om resultatbaserade respektive processbaserade faktorer.

Resultat

Makt och prestige

Oreg (2006) hävdar att prestige har en stor påverkan då vissa positioner ses som mer attraktiva än andra. Det här blir tydligt i den här förändringsprocessen då det finns ett problem med synen på den obokade respektive bokade rollen ur prestigesynpunkt. Det finns en oro bland chefer att den här synen skall påverka vilken av tjänsterna som är mest attraktiv. Genom att cheferna har varit medvetna om det här problemet och försökt att minska prestigeskilnader med hjälp av metaforer i presentationen av behovet för respektive roll. Chef F uttrycker det som att alla kan inte vara backar eller spela forward i ett fotbollslag, utan alla behöver ha en position för att spela tillsammans.

Samtidigt så menar Van Dijk och Van Dick (2009) att medarbetare har en arbetsrelaterad identitet vilket kan påverkas vid en förändring. Vidare menar Van Dijk och Van Dick (2009) att det finns en risk för medarbetare att de får förflyttas till en grupp med mindre status. Traditionellt sett så har synen på den obokade rollen varit att det är ett instegsjobb där arbetsuppgifterna har mer handlat om uppgifter såsom insättningar och uttag. Det här menar cheferna är en generationsfråga och något som de tror kommer att försvinna då den obokade rollen ställer allt högre krav på kompetens. Chef E medger att de hade kunnat tydliggöra det här ytterligare för medarbetarna, att klargöra vad som krävs för att arbeta i obokat. Chef E uttrycker det även som att hen tror att medarbetare ser det som mer prestigefyllt att få en egen kundbas samt att vissa kunder betalar och kräver mer uppmärksamhet. Chef E menar att det kan ha blivit ett motstånd i att få släppa sin kundbas.

Inom den bokade rollen har lönerna legat högre och flera medarbetare har uttryckt det som att det är mer prestige att arbeta bokad, genom att den bokade rollen innebär att man i regel arbetar med förmögna kunder. Medarbetare B uttrycker det som att som bokad tar du hand om lite viktigare kunderna, där företaget även tjänar mer pengar på dem. Medarbetare D bekräftar att det är mer förmögna kunder på den bokade sidan samt att löneaspekten spelar roll. Vidare menar Medarbetare D att det har varit enklare att komma in i obokat tidigare,

vilket inte är fallet längre då det är mer komplex idag. Det här har resulterat i ett visst motstånd, då vissa inte har velat gå över till att arbeta obokat. Flera har uttryckt att förändringen är bra, men om det går så vill medarbetaren behålla sin roll. Enligt Dent och Goldberg (1999) så motsätter sig människor inte förändring i sig utan resultatet av det, vilket kan ses tydligt i det här fallet.

Arbets säkerhet

Oreg (2006) menar att det kan finnas oro för att bli av med arbetet beroende på vilken position medarbetaren har. I den här förändringsprocessen finns det dock ingen som kommer att bli av med sitt arbete, vilket kan ha minskat oron och motståndet. Medarbetarna har uttryckt att det har bidragit till att minska oron, då flera menar att det skulle ha varit en annan situation om människor skulle riskera sina arbeten. Medarbetare D uttrycker att oron inte har handlat om att bli av med jobbet, utan snarare om vem som skall bli chef eller dylikt. Medarbetare A säger att hen tror att man tycker att det är okej att veta att ingen blir av med sitt arbete då det inte finns några planer på att lägga ner kontor eller säga upp folk. Vidare menar medarbetaren att det hade räckt att en skulle bort för att situationen skulle bli helt annorlunda. Cheferna har nämnt att de tror att en av anledningarna till att medarbetare inte vill förändras är att de är trygga med sin nuvarande roll. Chef E uttrycker att hen tror att många är trygghetsnarkomaner samt att det är svårt att gå utanför sin trygghetszon. Chefen menar att många förstår förändringen men vill helst undvika den om det går, då de inte vill att deras roll skall påverkas.

Medarbetare A tror att vissa tycker att det är jobbigt med teknik, förändring i arbetssätt och att det är mycket som medarbetarna behöver kunna. I linje med vad Rosenberg och Mosca (2011) samt Allen et al (2007) hävdar, kan medarbetare känna oro för en förändring av sin arbetsroll, vilket kan ha varit fallet här då en förflyttning från den bokade rollen till den bokade ställer högre krav på teknisk kunskap.

Inre belöningar

De belöningar som medarbetare får från sitt arbete, kan enligt Oreg (2006) hotas vid en organisationsförändring. Då en organisationsförändring ofta innebär att medarbetare får nya uppgifter och positioner. I den här förändringsprocessen så innebär det att vissa medarbetare kommer att behöva byta arbetsroll från bokad till obokat.

Arbetsrollen för Medarbetare B har inte förändrats. Det finns positiva aspekter för honom med förändringen, till exempel ökad tydlighet. Flera av medarbetarna uttrycker det som att det blir en förbättring för dem i och med att det blir en ökad tydlighet i arbetsrollerna. I den obokade delen upplevs det att det är en positiv förändring då de får mer bemanning. Medarbetare D uttrycker det som att det i den obokade gruppen i princip bara blir positivt, då det innebär mer bemanning samt att deras roll inte kommer att ändras.

Huruvida medarbetarna anser att den obokade delen innebär en minskning av deras motivation är svårt att uttala sig om. Dock uttrycker Medarbetare A att hen tror att vissa tycker att det är roligare att arbeta bokat jämfört med obokat och att det är ett annat arbete man får vid ett byte.

Den traditionella synen om att det krävs mer kunskap att arbeta bokat kan ha en påverkan, då den synen innebär att den bokade rollen innebär ett steg uppåt i hierarkin. Både chefer och medarbetare uttrycker det dock som att även den obokade delen kräver en allt högre kompetens. Arbetet i den obokade delen innebär att kunderna kommer till medarbetare och inte tvärtom, där Chef E menar att den stora skillnaden i arbetsrollerna ligger i att i den obokade sker mötet på avrop av kunden. I den bokade rollen är medarbetarna proaktiva och styr sin kontakt med kunden. Det här skulle kunna vara en bidragande faktor men det är inget som kan analyseras närmare här.

Process

Förtroende till ledning

Bristande förtroende mellan ledare och medarbetare är en faktor som påverkar medarbetares motstånd till organisationsförändring (Rosenberg & Mosca, 2011). Morgan och Zeffane (2003) menar att förtroendet för chefer på lägre nivåer är högt till en början, för att efter tid minska på grund av bristande auktoritet. Det har inte funnits några tecken på det i empiridatan. Dock menar Morgan och Zeffane (2003) att desto närmre kontakt den närmaste chefen har med högre chefer, ju högre förtroende har medarbetarna till chefen. I Kommunen är de närmaste cheferna för medarbetarna Chef E och F. Den högsta chefen i Område A är Chef K som sitter på kontoret i Kommunen, där chef K har direktkontakt med nästa steg i hierarkin. Det här kan ha varit en bidragande faktor till det goda förtroendet för förändringsprocessen.

Medarbetare C upplever att de tidigare förändringarna som gjorts oftast har lett till det bättre. På frågan huruvida antalet omorganisationer en medarbetare har upplevt kan påverka inställningen, tror Medarbetare C att svaret är ja. Medarbetaren menar att det kan vara så att om man har vart med så vet man att det inte blir så farligt som man först trott. Medarbetare C säger att hen tror att de flesta har ett förtroende för att förändringen kommer att bli bra. Analysen av svaren som Medarbetare C har gett leder till att se att hen har upplevt ett antal lyckade förändringar tidigare, vilket kan ha minskat motståndet. I linje med Lines et al (2005) synsätt om att förtroende byggs upp över tid kan det vara så i det här fallet också. Om Medarbetare C syftar till organisationen som helhet eller den nuvarande ledningsgruppen med sitt uttalande är inte precist uttryckt, dock kan samma anledning återfinnas i båda fallen.

Den enda medarbetaren som uttrycker en åsikt om cheferna är Medarbetare B, som menar att Chef E inte har arbetat så lång tid inom den traditionella banken, då denne har arbetat som aktiemäklare. Medarbetaren menar att rollen som aktiemäklare innebär en isolering där det inte sker ett arbete med kunder i samma utsträckning. Medarbetare B har en förhoppning om att Chef E tar stöd från Chef K, vilket Medarbetare B hävdar att Chef E gör. Medarbetare B uttrycker inte precist att det finns ett bristande förtroende dem sinsemellan men medarbetaren valde ändå att ta upp det när kunskap och lokalkunskap hos cheferna diskuterades. Att Medarbetare B resonerar såhär kan bero på vad Lines et al talar om, att förtroende byggs upp och ökar under tid. Medarbetare B avslutar ändå med att säga att hen har förtroende för att cheferna fattar beslut som de har förankring i.

Clark och Payne (1997) samt Morgan och Zeffane (2003) anser att delaktighet i förändringen är direkt kopplat till förtroende. Författarna menar även att engagemang från högre chefer skapar förtroende då medarbetarna uppfattar att de har en högre auktoritet att påverka. Tvärgruppen som tillsattes togs emot väldigt positivt, där medarbetarna kom fram till samma sak som cheferna gjorde. Medarbetare C uttryckte att det var frivilligt att delta i tvärgruppen och att det gick ut en förfrågan om vilka som ville vara med. Dock upplevde vissa att de var osäkra på hur mycket av medarbetarnas åsikter som togs med i förändringen och huruvida cheferna redan bestämt tidigare vad som skulle ske. Medarbetare B uttryckte att hen inte vet om cheferna har lyssnat på dem eller om de har tänkt lika. Medarbetarna har uttryckt att cheferna har haft en långsiktighet kring bankens struktur. Medarbetare A uttrycker att eftersom att cheferna har varit positiva så har Medarbetare A också blivit mer positiv. I linje

med Lines et als resonemang om att förtroende mäts som grund i följarens uppfattning och tro på ledaren, kan det här ha påverkat medarbetarens inställning då ledarna visade på ett gott engagemang.

Information

Allen et al (2007) menar att det inte bara är viktigt att få information utan att den skall hålla en god kvalitet, vilket beror på hur medarbetarna upplever det. En hög grad av kvalitativ information från chefer visar på en hög grad av öppenhet till förändring, eftersom det minskar medarbetarens osäkerheter kring förändring (Allen et al, 2007). Tre av fyra medarbetare upplever att de har fått tillräckligt med information. Medarbetare B uttrycker att det inte har funnits så mycket information, men att den som har getts har varit tillräcklig. Medarbetare A upplever att det blev tydligt på mötet och ansåg även att det var väldigt bra att alla fick informationen samtidigt. Medarbetare D tycker att internkanalen som finns i banken om vad som händer kan ha bidragit till en ökad förståelse för förändringen och att ingen därmed har blivit chockad över förändringen.

Informationen har skett i likhet med vad Elving (2005) hävdar bör vara ett av de huvudsakliga målen med kommunikation i förändringsprocessen: att informera om syftet samt vad som händer med respektive arbetsroll. Vidare menar Elving att kommunikationen ofta kommer från ledningen, där viktiga aspekter handlar om huruvida kommunikationen var i tid, samt om den var tydlig och förståelig. Medarbetare A anser att det har uppstått en väntat på att få reda på vart de är på väg men att det nu är tydligare vad som kommer att ske framöver. Elving (2005) menar att det informativa syftet har en effekt på hur förändringsbenägna medarbetarna är, vilket kan ha påverkat i det här fallet. Medarbetare B upplever dock att tidsramen för förändringen var något lång. Det här kan bero på att Medarbetare B redan visste att hen skulle få behålla sin arbetsroll.

Chef F anser att kommunikationen är en svår del, hen menar att chefen kan tala på ett sätt och medarbetaren kan lyssna på ett annat. I en grupp på 35 personer så anser Chef F att det kan vara någon som hört något annat även om hen tyckt att det var tydligt. För att komma tillrätta med det här menar Chef F att de har använt kontrollfrågor samt kommunicerat både genom skrift och tal samt via olika personer. Yazici (2002) menar att hur effektiv kommunikationen är beror på hur omfattande uppgiften är samt vilken typ av kanal som kommunikationen presenteras via. Vidare menar Yazici (2002) att medarbetare uppskattar att flera olika former

av kommunikation används, både verbal och formell. Då cheferna har använt sig av både verbal och formell kommunikation kan budskapet ha fått en tydligare framtoning.

Att uppmana till delaktighet genom gruppmöten är något som Coch och French (1948) menar kan minska motstånd. Genom det initiala gruppmötet fick samtliga medarbetare ta del av budskapet vid samma tidpunkt samt hade möjlighet att ställa frågor. Vid ett senare tillfälle fick medarbetarna möjlighet att delta i tvärgruppen, där alla som anmälde sig fick möjlighet att vara med. Smollan (2011) hävdar att delaktighet kan ge resultat i form av bättre beslut samt att det gör att medarbetarna känner sig välkomnade. Chef E uttrycker att tvärgruppen har hjälpt till för att skapa förståelse vilket chefen menar kan ha bidragit till att det inte har blivit motstånd i det, vilket har gjort implementeringen mindre bekymmersam. Medarbetare D säger att hen tror att personalgruppen var till för att få med alla i processen, då alla har haft möjlighet att säga sitt och tänka till. Medarbetaren menar att för att göra en förändring måste cheferna ha med stora delar av gruppen, det går inte bara att säga hur de skall arbeta. Vidare menar Medarbetare D att mycket av det som sades i gruppen var sådant som cheferna redan tänkte. Medarbetare A uttalar sig om tvärgruppen och menar att det har skapat mer delaktighet.

Allen et al (2007) menar att om medarbetare uppfattar att de inte fått tillräcklig information om de arbetsrelaterade frågorna kan de vända sig till andra, till exempel kollegor, för att få mer information. Författarna menar även att den här kommunikationen kan variera under processens gång. I ett tidigt skede visar det sig i form av rykten och spekulationer. Chef E uttrycker det som att de har haft en plan under en längre tid om att något måste göras, då de tog in facket tidigt i processen för att se om det var genomförbart. När de satte ihop tvärgruppen talade de inte om hur de hade tänkt utan lät medarbetarna fundera själva. Även bolåneresursen var något som cheferna testade för att komma tillrätta med efterfrågan. Här blev inte medarbetarna informerade om syftet med resursen utan här fanns det endast diskussioner på chefsnivå.

Många medarbetare har i sin tur uttryckt att det under en tid har surrats, om att något skulle hända etcetera. Medarbetare D uttrycker att det har funnits inofficiell information i form av att känslan har varit att något måste hända, mycket på grund av förändrad efterfrågan.

Medarbetare A menar att det har pratats litegrann om förändring och att det har gjort att man förstått litegrann men att det inte har varit så tydligt. Allen et al menar att det kan vara vanligt

att fokusera på att informera om de strategiska frågorna, vilket cheferna har gjort under en tid. Dock har de inte fokuserat lika mycket på de arbetsrelaterade frågorna, då personalstrukturen inte fastställdes förrän i slutet av processen. Att medarbetarna känner att något har behövt hända, kan ha varit ett resultat av förändrad efterfrågan samt internkanalen. Dock har de inte haft klart för sig hur det skulle påverka deras arbetsroll.

Social påverkan

Social påverkan är något som var svårt att analysera i den här studien. De flesta av medarbetarna uttrycker att det har surrats en del kring vad som behöver göras, ett tag innan förändringen fastslogs. I linje med Ericksons (1988) resonemang om den sociala jämförelseteorin, kan medarbetarna ha jämfört åsikter med varandra. Huruvida det är social påverkan eller information som har hämtats för att minska oron är svårt att definiera. Det är dock troligt att det har påverkat medarbetarnas inställning till och förståelse för förändringen.

Diskussioner om vad som händer i omvärlden samt vad kunderna efterfrågar är något som diskuteras på banken. Det finns även en möjlighet att det kan ha skett en social påverkan i de arbetsgrupper som satts upp och huruvida det är så eller ej kan inte diskuteras här. Dock finns det vissa tecken på att det kan ha skett en social påverkan. Exempelvis uttrycker Medarbetare C att det har varit jobbigt för dem i den obokade delen samt att det har funnits mycket diskussioner kring det här. Som Brown och Quarter (1994) uttrycker så tillhör människor sociala grupper, där den obokade gruppen skulle kunna definieras som en sådan. Vidare sade Medarbetare D att det är lätt att sitta i grupp och diskutera generellt hur struktur skall se ut, där medarbetaren syftar till arbetet i tvärgruppen. Dock menar hen att det inte är lika självklart att medarbetarna vill göra den förändringen trots att de förstår. Det kan vara så att social påverkan i grupperna har spelat in för att skapa en större förståelse för förändringen.

5.1.2 Använda motstånd

I linje med Ford och Ford (2010) resonemang om att motstånd kan användas, kan det här appliceras på Swedbank. Genomförandet av uppsatsen har medfört att ett antal faktorer som påverkat förändringsprocessen har kunnat identifieras i analysen ovan. Genom att även analysera det motstånd som inte syns i form av passivt motstånd, kan ledarna få svar på frågor om vad medarbetarna upplever som problem. I den här förändringsprocessen har de resultatbaserade faktorerna haft en stor inverkan på medarbetarnas inställning, i synnerhet makt och prestige i den bokade respektive bokade rollen.

6 Slutsatser

Nedan presenteras svaren på de frågeställningar som ställts upp för studien samt implikationer på vidare forskning samt en reflektion kring tankar som dykt upp under studiens gång men som inte är inom ramen för forskningsfrågan.

6.1 Svar på forskningsfråga

Det som har kunnat utrönas ur analysen är att det har funnits ett visst mån av passivt motstånd, där både medarbetare och chefer upplever att engagemanget har minskat i väntan på beslut. I likhet med Hultmans (1995) resonemang om att se motståndet som ett symptom, har det varit av hög vikt i uppsatsen.

I förändringsprocessen i Kommunen har det funnits ett stort fokus på de processbaserade faktorerna, där medarbetarna upplever att de har ett gott förtroende, samt att de upplever att informationen om syftet med förändringen har varit relevant. Huruvida social påverkan har haft en inverkan på det här, skulle behöva undersökas djupare. I linje med Allen et al (2007) om att medarbetare behöver information om arbetsrelaterade frågor, syns det tydligt i den här förändringsprocessen. Cheferna har talat i termer som att medarbetare är trygghetsnarkomaner och inte vill gå utanför sin trygghetszon, vilket troligen inte enbart ligger till grund för motståndet till förändring. Det här kan bero på att det inte har funnits ett lika stort fokus på, och förståelse för, de resultatbaserade faktorerna. I synnerhet har det funnits svårigheter med makt och prestige samt inre belöningar. Det här kan kopplas till att medarbetare inte vill byta till ett arbete som upplevs som mindre intressant.

Både medarbetare och chefer upplever att synen på den bokade delen är att det har upplevts som mer status att arbeta bokad och proaktivt. En medarbetare uttrycker även att det upplevs som roligare. Vidare har oron och motståndet minskats av att ingen kommer att förlora sitt arbete, dock har det funnits en viss oro för att byta arbetsroll, exempelvis oro för att lära sig ny teknik i den obokade delen. Det här får stöd i Allen et al (2007) resonemang om att medarbetare kan bli oroliga när deras roll påverkas. I det här fallet har makt och prestige spelat stor roll för det motstånd som uppstått. Som Dent och Goldberg (1999) menar, så motsätter sig inte människor förändring i sig utan effekterna, vilket har visat sig tydligt då medarbetarna förstår syftet med förändringen men de vill helst inte att de själva skall påverkas.

6.2 Vidare forskning

Vi ser att framtida forskning skulle kunna komplettera vår studie på olika sätt. Vi anser att det skulle vara intressant att utföra en kombinerad studie, med kvantitativ och kvalitativ metod, för att se huruvida individers inställning påverkar den individuella förändringsbenägenheten. Det skulle även vara av värde att utföra en etnografisk studie, med observationer som kan komplettera resultat från kvalitativa intervjuer och rikta forskningen mer mot sociala konstruktioner. Vi ser även behov i att genomföra flera studier på fler organisationer för att se vilka faktorer som har mest inverkan i en förändring.

6.3 Reflektion

En lärdom som kan dras efter att ha undersökt förändringsprocessen i Kommunen är att det krävs ett fokus både på de processbaserade och de resultatbaserade faktorerna för att hantera motståndet i förändringen. Det är av hög vikt att analysera det motstånd som uppstår även det som inte uttrycker sig i form av aktivt motstånd i linje med Hultmans (1995) beskrivning. Som Waddell och Sohal (1988) hävdar är det viktigt för ledare att förstå att människor inte motsätter sig förändring i sig. Genom att undersöka varför motståndet uppstår, har problem med processen kunnat identifieras, vilket är i linje med Ford och Ford (2010) resonemang om att analysera motståndet för att skapa förbättringar.

I denna förändringsprocess som vi har undersökt har vi fått en uppfattning om att den har växt fram efter hand, där cheferna även har fått anpassa sig mot andra förändringar. Eftersom det har diskuterats hos medarbetarna om behovet att göra någonting åt situationen på kontoret har intrycket getts forskarna att detta har gett en viss förberedelse och acceptans till själva förändringsprocessen i sig. Samtidigt som det måste tas i kontext till individens påverkan av förändringen.

Utifrån våra intervjuer upplever vi att det har varit ett stort fokus på processen hos cheferna i förändringsprocessen men lite fokus på resultaten som vi upplever ändå har gett upphov till det motstånd. Förändringens fyra rum, som är skapad av Janssen (2005) har använts vid förändringsprocesser inom organisationen. Den har inte studerats under den teoretiska referensramen, dock kan den ha haft en påverkan på hur cheferna har sett på förändringen och arbetat med den.

7 Litteraturförteckning

- Allen, J., Jimmieson, N., Bordia, P., & Irmer, B. (2007). Uncertainty during organizational change: Managing perceptions through communication. *Journal of Change Management* , 7 (2), ss. 187-210.
- Alvesson, M. (2003). Beyond Neopositivists, Romantics and Localists: A Reflexive Approach to Interviews in Organizational Research. *The Academy of Management Review* , 28 (1), ss. 13-33.
- Brown, J., & Quarter, J. (1994). Resistance to Change: The Influence of Social Networks on the Conversion of a Privately-Owned Unionized Business to a Worker Cooperative. *Economic and Industrial Democracy* , 15 (2), 259-282.
- Bryman, A., & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska Forskningsmetoder*. New York: Oxford University Press Inc.
- Burkhardt, M. E. (1994). Social Interaction Effects following a Technological Change: A Longitudinal Investigation. *The Academy of Management Journal* , 37 (4), 869-898.
- Chef K. (den 30 November 2015). Kontorsförändring. (S. Lillhammar, & M. Broman, Intervjuare) Kommunen.
- Chef L. (den 27 November 2015). Möte på Swedbank. (S. Lillhammar, & M. Broman, Intervjuare).
- Clark, M. C., & Payne, R. L. (May 1997). The Nature and Structure of Workers' Trust in Management. *Journal of Organizational Behavior* , 18 (3), ss. 205-224.
- Coch, L., & French, J. R. (1948). Overcoming Resistance to Change. *Human Relations* , 1, 512-532.
- Dent, E. B., & Goldberg, S. G. (1999). Challenging "Resistance to Change". *The Journal of Applied Behavioural Science* , 35 (1), 25-41.
- Dyer, W. G., & Wilkins, A. L.. (1991). Better Stories, Not Better Constructs, to Generate Better Theory: A Rejoinder to Eisenhardt. *The Academy of Management Review*, 16(3), 613–619.
- Elving, W. J. (2005). The role of communication in organisational change. *Corporate Communications: An International Journal* , 10 (2), 129-138.
- Erickson, B. (1988). The relational basis of attitudes. i B. Wellman, & S. Berkowitz, *Intercorporate relations: The structural analysis of business* (ss. 99-121). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. London: SAGE Publications Ltd.

- Ford, J. D., & Ford, L. W. (2010). Stop Blaming Resistance to Change and Start Using It . *Organizational Dynamics* , 24-36.
- Gagné, M., & Deci, E. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior* , 26 (4), 331-362.
- Gilley, A., McMillan, H. S., & Gilley, J. W. (2009). Organizational change and characteristics of leadership effectiveness. *Journal of Leadership & Organizational Studies* , 16 (1), ss. 38-47.
- Graetz, F., & Smith, A. (2010). Managing organizational change: a philosophies of change approach. *Journal of Change Management* , 10 (2), ss. 135-154.
- Hultman, K. E. (1995). Scaling The Wall of Resistance. *Training & Development* , 49 (10), 15-18.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Janssen, C. (2005). *Förändringens fyra rum: en praktisk vardagspsykologi*. Göteborg: Bokförlaget Mareld och Anders & Lindström AB.
- Johansson, C., & Heide, M. (2008). Speaking of change: Three communication approaches in studies of organizational change. *Corporate Communications: An International Journal* , 13 (3), ss. 288-305.
- Kotter, J. P. (Januari 2007). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review* , 85 (1), ss. 96-103.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun* (Vol. III). Lund: Studentlitteratur AB.
- Lines, R., Selart, M., Espedal, B., & Johanssen, S. t. (Juni 2005). The Production of Trust During organizational Change. *Journal of Change Management* , 5 (2), ss. 221-245.
- Morgan, D., & Zeffane, R. (den 24 Juni 2003). Employee involvement, organizational change and trust in management. *The International Journal of Human Resource Management* , 14 (1), ss. 55-75.
- Nadler, D., & Tushman, M. (1989), Organizational frame bending: principles for managing reorientation, *Academy of Management Executive*, 3 (3), ss. 194-204.
- Okorley, E. N., & Boohene, R. (2012). Determinants of bank staff motivation in the cape coast metropolis. *International Business and Management* , 4 (1), ss. 121-125.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology* , 15 (1), 73-101.
- Oreg, S. (2003). Resistance to Change: Developing an Individual Differences Measure. *Journal of Applied Psychology* , 88 (4), 680-693.

Parker, I. (2005). *qualitative psychology: Introducing Radical Research*. Buckingham: Open university press.

Parker, I. (2005). *qualitative psychology: Introducing Radical Research*. Buckingham: Open university press.

Podolny, J. M., Khurana, R., & Hill-Popper, M. (2005). Revisiting the meaning of leadership. *Research in organisational behaviour* , 26, ss. 1-36.

Rosenberg, S., & Mosca, J. (2011). Breaking Down The Barriers To Organizational Change. *International Journal of Management & Information Systems* , 15 (3), 139-146.

Smollan, R. (2011). Engaging with Resistance to Change. *University of Auckland Business Review* , 13 (1), 12-15.

Syrowatka, A., Brehaut, J. C., Hoe, E., Fergusson, D., Saginur, R., Carroll, K., o.a. (2012). Informed consent documents do not encourage good-quality decision making. *Journal of Clinical Epidemiology* , 65 (7), ss. 708-724.

Tanner, G., & Otto, K. (den 19 Oktober 2015). Superior-subordinate communication during organizational change: under wih conditions does high-quality communication become important. *The international Journal of Human resource Management* .

Thomas, R., & Hardy, C. (2011). Reframing resistance to organizational change. *Scandinavian Journal of Management* , 322-331.

Van Dijk, R., & Van Dick, R. (2009). Navigating Organizational Change: Change Leaders, Employee Resistance and Work-based Identities. *Journal of Change Management* , 9 (2), ss. 143-163.

Waddell, D., & Sohal, A. (1998). Resistance: a constructive tool for change management. *Management Decision* , 36 (2), 543-548.

Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational Change And Developement. *Annual Review of Psychology* , 50, ss. 361-386.

Yazici, H. J. (2002). The role of communication in organizational change: An empirical investigation. *Information & Management* , 39 (7), ss. 539-552.

Bilagor

Bilaga 1. Intervjuguide 1

Syfte med uppsats

Att undersöka en förändringsprocess som har skett i företaget.

Personer som önskas att intervjua

- En ledare/chef som har varit med om förändringsprocessen
- En projektledare/projektgrupp, om någon utsetts att driva förändringen
- Tre medarbetare som har varit med om samma förändringsprocess

Information

- Anonymitet, om så krävs.
- Är det ok att spela in intervjun? Om inte, skickas intervjuerna för godkännande.
- Informanten får hoppa över frågor eller avsluta intervjun när denne så önskar.

Frågor

Frågor till chef/projektledare

Förändringsprocessfrågor till chefen

- Hur länge har du arbetat på företaget?
- Kan du berätta om hur processen har sett ut? - *Möte, urval, uppstart, planering, genomförande, avslut, utvärdering?*
 - a. Hur har ni fortsatt arbeta med förändringen efter kontorsförändringen?
Till exempel dokument eller utvärderingar?
- Varför gjordes förändringen? Påverkar den hela företaget eller bara en del?
- Hur styrda har direktiven varit för dig? Har det funnits utrymme för egna idéer och förändringar?
- Var tidsramen lagom för att genomföra projektet?
- Vad har målet/syftet varit med förändringen? Hur kommunicerade du det till anställda?

- Var den planerade ”bilden” skild från den realiserade? - Varför/ varför inte?
- Vilka var de största utmaningarna?
- Hade ni delmål med förändringen? Hur uppmärksammades slutet på förändringen?

Om ledarskap

- Hur skulle du beskriva ditt ledarskap under processen?
- Hur stor delaktighet har du haft i processen? Vad har din roll varit?

Kommunikation

- Hur har kommunikationen skett under förändringsprocessen?
- Hur upplever du att kommunikationen har fungerat?
- Tycker du att du har fått bra verktyg för att kunna kommunicera bättre?

Delaktighet

- Fanns det en projektledare/grupp som fick i uppdrag att ansvara för förändringen? Vilka fick ansvar?
- Varför blev de personer som skulle genomföra förändringen valda?
- Fick de övriga anställda olika ansvarsuppgifter i förändringen?
- Vad tyckte du om processens genomförande? Kunde ni ha gjort något annorlunda?
- Har det funnits konsulter/projektledare utifrån? Vad har varit deras roll?

Frågor till medarbetare

Medarbetaren

- Hur länge har du arbetat på företaget?
- Vad tycker du om förändringen?
- Vad tänkte du när du fick höra om förändringen?
- Hur har resultatet påverkat dig?

Förändringsprocessen

- Hur såg processen/processerna ut? - Möte, urval, uppstart, planering, genomförande, avslut, utvärdering?
- Hur styrda har direktiven varit? Har det funnits utrymme för egna idéer och förändringar?
- Vad har målet/syftet varit med förändringen? Kommuniserades det på ett tydligt sätt?
- Hur fick du höra om förändringen? Vilken information fick du?
- Hur har du fått information under processens gång? (mail, direkt kontakt med chef, möten, från kollegor)
- Hur upplevde du tidsramen för processen?
- Var den planerade "bilden" skild från den realiserade? - Varför/ varför inte?
- Vad var din inställning till projektet från början och har det förändrats under projektets gång?
- Vad var dina förväntningar på slutresultatet?

Kommunikation

- Hur har kommunikationen skett under förändringsprocessen? (Har den varit annorlunda jämfört med innan)
- Hur upplever du att kommunikationen har fungerat?

Medarbetarens syn på ledarskap

- Hur har du uppfattat din chefs ledarskap under processen?
- Vad upplever du har varit de största utmaningarna?
- Hur stor delaktighet har du haft i processen? Vad har din roll varit?
- Hade du förtroende till din chef under förändringen? Om ja, hur har chefen skapat förtroende? Om nej, vad kunde denne ha gjort?
- Hur engagerad har chefen varit i processen?

Bilaga 2. Intervjuguide 2

Intervjuguide

Syfte med uppsats

Att undersöka en förändringsprocess som har skett i företaget.

Personer som önskas att intervjua

- En ledare/chef som har varit med om förändringsprocessen
- En projektledare/projektgrupp, om någon utsetts att driva förändringen
- Tre medarbetare som har varit med om samma förändringsprocess

Information

- Anonymitet, om så krävs.
- Är det ok att spela in intervjun? Om inte, skickas intervjuerna för godkännande.
- Informanten får hoppa över frågor eller avsluta intervjun när denne så önskar.

Frågor

Nedan följer de teman som vi har rört oss inom under intervjuerna. Under varje tema följer ett urval av frågor som har främst förekommande, under intervjuerna har vi utgått från dessa teman som vägledning i vår intervju.

Förändringsprocessfrågor till chefen

Bakgrund till förändringen

- Hur länge har du arbetat på företaget?
- Kan du berätta om hur processen har sett ut? - *Möte, urval, uppstart, planering, genomförande, avslut, utvärdering?*
- Varför gjordes förändringen?
- Var tidsramen lagom för att genomföra projektet?

- Vad har målet/syftet varit med förändringen? Hur kommunicerade du det till anställda?
- Vilka var de största utmaningarna?
- Hur har förändringen generellt sätt mottagits?

Delaktighet och lyhördhet

- Hur stor delaktighet har du haft i processen? Vad har din roll varit?

Information och kommunikation

- Hur har kommunikationen skett under förändringsprocessen?
- Hur upplever du att kommunikationen har fungerat?
- Har det varit svårt att nå ut med kommunikation?

Engagemang

- Fick de övriga anställda olika ansvarsuppgifter i förändringen?
- Vad tyckte du om processens genomförande? Kunde ni ha gjort något annorlunda?
- Har det uppkommit motstånd/oro till den här förändringen och vad tror du att den kan bero på?

Påverkan och arbets säkerhet

- Inte ställt frågor till chef om det här.

Synen på roller inom banken

- Finns det någon skillnad i synen på de olika rollerna inom banken?

Förväntningar

- Vad har varit dina förväntningar på förändringsprocessen?

Frågor till medarbetare

Bakgrund till förändringen

- Hur länge har du arbetat på företaget?
- Vad tycker du om förändringen?
- Vad tänkte du när du fick höra om förändringen?
- Hur har resultatet påverkat dig?
- Hur har förändringen generellt sett mottagits?
- Hur såg processen/processerna ut? - Möte, urval, uppstart, planering, genomförande, avslut, utvärdering?

Delaktighet och lyhördhet

- Hur styrda har direktiven varit? Har det funnits utrymme för egna idéer och förändringar?

Information och kommunikation

- Vad har målet/syftet varit med förändringen? Kommunicerades det på ett tydligt sätt?
- Hur fick du höra om förändringen? Vilken information fick du?
- Hur har du fått information under processens gång? (mail, direkt kontakt med chef, möten, från kollegor)
- Hur har kommunikationen skett under förändringsprocessen? (Har den varit annorlunda jämfört med innan)
- Hur upplever du att kommunikationen har fungerat?

Tidsram

- Hur upplevde du tidsramen för processen?

Förväntningar

- Vad var din inställning till projektet från början och har det förändrats under projektets gång?
- Vad var dina förväntningar på slutresultatet?

Engagemang

- Hur engagerad upplever du att chefen har varit i processen?
- Har det uppkommit motstånd/oro till den här förändringen och vad tror du att den kan bero på?

Förtroende till ledning

- Hade du förtroende till din chef under förändringen? Om ja, hur har chefen skapat förtroende? Om nej, vad kunde denne ha gjort?

Bilaga 3. Etiskt dokument

Information till varje respondent

Det här har tagits upp innan varje intervju startats:

- Intervjun är frivillig
- Intervjun kommer att vara anonym, det enda vi redovisar om dig är hur länge du har arbetat på företaget
- Intervjun kommer att spelas in på grund av att det minskar risk för misstolkning
- Du kan när som helst avbryta intervjun
- Du kan välja att hoppa över frågor som du inte vill svara på

Etiskt dokument som stöd för forskarna

Det här dokumentet har ej visats för respondenterna

Det är viktigt att är viktigt för att deltagarna deltar frivilligt i intervjuer och därför bör informeras om syftet och proceduren i forskningsprocessen. Vi kommer inte att inte att använda oss av ett skriftligt samtycke, då vi tror att ett skriftligt samtycke kan skapa en viss stel känsla hos respondenterna. Vi informerar om att intervjuerna är frivilliga redan innan intervjun hålls via en sammanhållande person på Swedbank, men vi kommer även trycka på det i anslutning till intervjun. Om någon skulle inte medge att genomföra intervjun kommer vi avbryta processen, samtidigt som om någon inte vill svara på någon fråga kommer vi respektera det. Dock kommer vi informera om att vi redovisar avbrottet anonymt i vårt arbete.

För att hålla en så liten påverkan på vårt arbete utifrån externa aktörer kommer vi undvika att ta med dels sekretessbelagd information samtidigt som vi kommer hålla en så hög transparens som möjligt till Swedbank. Samtidigt påverkas vi av Swedbanks sekretess och vad vi får ta med i arbetet.

Alla intervjuer som vi genomförs kommer att redovisas helt anonymt dock kommer vi att beskriva Swedbank som företag och var förändringsprocessen har skett. Vi kommer inte heller ta med kön.

Att använda sig av anonyma svar och delge data anonymt i vårt arbete anser vi ha ett större värde än risken som anonymiteten medför i minskat inflytande i forskningen från respondenten. Detta ställer krav på vår objektivitet i vår redovisning av intervjuer genom att ta tillvara på så många aspekter som möjligt. Vi tror även att anonymiteten kommer minska risken att respondenten kommer ändra sig. Genom att vi även inte genomför intervjuer under en längre period på Swedbank tror vi heller inte att vi kommer bygga någon närmare relation till någon av respondenterna, vilket även minskar risken för att delge känslig information som uppstått på grund av den relation någon av forskarna (vi) har gentemot respondenten.