



**GÖTEBORGS UNIVERSITET**  
**HANDELSHÖGSKOLAN**

Hur påverkas medarbetare av  
organisationsförändringar

- en fallstudie om sensemaking vid digitaliseringsförändringar i  
Swedbank AB

**Företagsekonomiska institutionen**

**Management & Organisation**

**VT 2016**

**Kandidatuppsats**

**Författare**

Muamera Homoras 940727

Weris Ahmed 940816

**Handledare**

Anna Grzelec

## **Förord**

---

Med detta förord vill vi tacka alla som har bidragit till denna studie. Först och främst vill vi tacka Swedbank för möjligheten att få skriva denna uppsats om företaget. Vi vill tacka våra kontakter på banken och de personer vi har fått intervjua, utan er hade denna uppsats inte varit möjlig!

Vi vill även rikta ett särskilt tack till vår handledare Anna Grzelec som varit ett fantastiskt stöd i denna tidvis mycket förvirrande period av våra liv. Hon har bidragit med konstruktiva synpunkter och även inspiration till att tänka utanför ramarna. Stort tack!

Muamera Homoras och Weris Ahmed

Göteborg, juni 2016

## **Abstract**

---

**Purpose:** Swedish banks have changed a lot thanks to digitization. Customers have the ability to do their bank errands themselves instead of walking into a bank office. How does this then affect the employees? Generally, in organizational studies there is a lack of perspective on employees' perceptions of organizational changes. This study is made in one of Sweden's largest banks, Swedbank, with the aim of explaining how the employees of one bank office are affected by organizational changes due to digitization but also to how they can affect these changes. For this purpose, we have chosen to look at the employees' perceptions through a sensemaking perspective.

**Method:** We have chosen a qualitative approach to answer our research question, and we have conducted five interviews with organizational members of Swedbank's Swedish banking movement.

**Findings:** The study shows that the employees' roles have changes due to the digitization of the bank. Their roles have developed to become more of a teaching role. The study also suggests that bank could benefit from a bottom-up change method when implementing digitalization changes in the organization, to allow employees to participate in the change process.

**Nyckelord:** sensemaking, organisationsförändring, digitalisering, medarbetare, banker

# Innehåll

---

Förord .....	1
Abstract .....	2
1. Introduktion .....	5
1.1. Digitaliseringsförändringar .....	5
1.2. Bankers digitalisering .....	6
1.3. Medarbetarnas uppfattning ur ett sensemakingperspektiv .....	7
1.4. Syfte .....	7
1.5. Avgränsningar .....	7
1.6. Disposition .....	8
2. Referensram .....	9
2.1. Sensemaking vid organisationsförändringar .....	9
2.2. Sensemakingens sju dimensioner .....	9
2.2.1. Sensemaking grundas i identitetsskapande .....	9
2.2.2. Sensemaking sker retrospektivt .....	10
2.2.3. Sensemaking drivs av sannolikhet snarare än precision .....	10
2.2.4. Sensemaking fokuserar på att uthämta ledtrådar och fungerar genom ledtrådar .....	11
2.2.5. Sensemaking uppförs av omgivningen .....	11
2.2.6. Sensemaking är en social process .....	11
2.2.7. Sensemaking är konstant pågående .....	12
2.3. Kritik av teorival .....	12
3. Metod .....	14
3.1. Urval .....	14
3.2. Intervjuernas genomförande .....	15
3.3. Analys av materialet .....	16

3.4. Metodkritik.....	16
4. Empiri.....	17
4.1. Digitalisering.....	17
4.2. Hur påverkas medarbetarna av digitaliseringsförändringarna.....	18
4.3. Möjligheter att påverka digitaliseringsförändringar.....	18
4.4. Kommunikation vid digitaliseringsförändring.....	19
5. Analys.....	21
5.1. Hur påverkas medarbetarna av digitaliseringen? .....	21
5.2. Hur kan medarbetarna påverka digitaliseringen?.....	24
6. Diskussion .....	26
7. Slutsats .....	28
7.1. Förslag till vidare forskning .....	28
Referenser.....	29
Bilaga 1 – Informationsbrev .....	32
Bilaga 2 – intervjuguide medarbetare .....	33
Bilaga 3 – intervjuguide kontorschef .....	35

# 1. Introduktion

---

Banker i Sverige ser idag mycket annorlunda mot vad de gjorde förr. Det finns numera exempelvis inga kontanter på banken, det går varken att göra kontantinsättning eller kontantuttag på bankkontor. Det kontantfria samhället beror mestadels på digitaliseringen, menar Leifland (2015). En annan förändring som kan uppmärksammas är att kunder allt mer sällan besöker banken för att utföra bankärenden, vilket Svenska Bankföreningen (2015) beskriver som att bankkontorets betydelse på många sätt har minskat. Kunder har till följd av digitaliseringen möjlighet att utföra sina ärenden själva på sina digitala enheter.

Digitalisering har inneburit förändringar för bankrörelsen och i denna studie undersöks hur en av Sveriges största banker, Swedbank AB, har påverkats av digitaliseringsförändringar. På grund av bland annat tidigare nämnda förändringar anser vi att digitalisering som organisationsförändring är ett högst aktuellt ämne. I denna studie väljer vi dessutom att fokusera på hur medarbetarna påverkas av digitalisering då Alvesson och Sveningsson (2008) hävdar att en stor del av den rådande managementlitteraturen på området organisationsförändringar lagt för stort fokus på organisationsledningen.

Hur medarbetarna påverkas av digitaliseringsförändringar kan möjligen bero på deras upplevelser av dessa förändringar. Upplevelser påverkas mycket av det Weick (1995) kallar sensemaking, som är en process där varje enskild individ försöker skapa mening av diverse händelser med hjälp av bland annat tidigare erfarenheter. Ur ett sensemakingperspektiv kan vi möjligen få mer insikt i både hur medarbetarna påverkas av digitaliseringen och även varför medarbetarnas upplevelser kan skilja sig åt.

## 1.1. Digitaliseringsförändringar

Dawson (2003) menar att definitionen på en organisationsförändring i sin allra enklaste form är nya sätt att organisera och arbeta. Det är även den definition vi valt att använda oss av i vår studie eftersom vi anser att digitalisering kan vara någonting som får mycket breda verkningar och att det då går att dra fördel av en inte alltför snäv definition. Spector (2010) påstår i sin tur att organisationsförändringar ofta uppstår som ett svar på ett skift i omgivningen, en triggerhändelse, som leder till ett behov av ändrade strategier och ändrat beteende hos de anställda. Plank och Eneroth (2008) gör dock en annan distinktion. De skiljer nämligen på två begrepp; förändring och transformation. Författarna hävdar att förändring är det som händer utanför oss som individer och

sådant som vi måste anpassa oss till för att överleva, såsom teknisk förändring eller förändring i kundernas krav. Vi anser att digitalisering är någonting som sker i samhället i stort, där svenska banker inte är ett undantag, och gör därmed ställningstagandet att se på digitaliseringen som en förändring enligt den definition Plank och Eneroth (2008) har upprättat.

## **1.2. Bankers digitalisering**

Bradley och Stewart (2002) menar att informationsteknologin är en av de mest innovativa krafter som har påverkat bankväsendet då författarna menar att banktjänster lätt kan digitaliseras och automatiseras. Författarna hävdar vidare att externa faktorer såsom bland annat teknik och krav från kunder verkar vara drivande krafter för digitaliseringen av banker. Enligt Statistiska centralbyrån använde 40% av den svenska populationen i åldern 16-74år internetbank år 2003 (Nilsson, 2008:26). Samma uppgifter för år 2015 visar istället att användningen har ökat till 80% (Statistiska centralbyrån, 2015). Med andra ord har det skett en markant ökning av användningen av internetbanken mellan dessa år.

I en konsultrapport genomförd av Accenture identifierar författarna att digitaliseringen i andra branscher är en bakomliggande faktor till digitaliseringen av nordiska banker. Författarna poängterar att kundernas ändrade beteende är en utmaning för nordiska banker då konsumenterna vill ha tjänster som är lätt nåbara och fungerar sömlöst över alla kanaler, både digitala och fysiska (Routsila, Ekdahl & Vitali, 2016). Linné (2008) påstår att digitala pengar och internetjänster möjliggör för konsumenter att leva mer oberoende av tid, rum och människor i den sociala omgivningen än vad som tidigare varit möjligt. Därav behöver möjligtvis inte kunderna besöka banken lika ofta som tidigare och bankkontorets betydelse minskar (Svenska Bankföreningen, 2015). Vidare poängterar Linné (2008) att den tekniska säkerheten i systemen för ekonomiska transaktioner kan ses som betydelsefull i skapandet av kundförtroende, men att kunderna fortfarande måste känna förtroende för banken som en finansiell institution. Enligt Scott (1995) anpassar sig varje organisation till de institutionaliserade normerna och rollerna för den specifika branschen. Bankers institutionalisering kan därför innebära att medarbetarna i banken förhåller sig på ett specifikt sätt till institutionella normer och roller för just den branschen.

### **1.3. Medarbetarnas uppfattning ur ett sensemakingperspektiv**

Förändring kan vara ett tillstånd då sensemaking krävs eftersom det då ofta råder osäkerhet (Brown et al, 2015). Organisationsforskare har dock inte enats om en enkel definition på sensemaking, men författarna påstår dock att det finns ett konsensus bland forskare om att sensemaking handlar om processer genom vilka människor försöker förstå tvetydiga eller förvirrande händelser.

Vad gäller sensemaking inom organisationsstudier menar Weick et al (2005) att sensemaking har blivit centralt, då organisering och sensemaking är kopplade till varandra. Författarna förklarar vidare att organisationer uppstår ur en sensemakingprocess där individer försöker skapa mening av tvetydig inputs. Människor agerar därefter utifrån sin skapade uppfattning. Eftersom vi var intresserade av hur medarbetarna på Swedbank AB påverkas av digitaliseringsförändringarna, valde vi att utgå från ett sensemakingperspektiv då det kan skapa en möjlig förståelse av hur medarbetarna uppfattar förändringarna i sin omgivning.

### **1.4. Syfte**

Medarbetarnas uppfattning av organisationsförändringar är som tidigare nämnt ett område som det funnits ett mindre fokus på i organisationslitteraturen. I hopp om att försöka bidra till en djupare förståelse av medarbetarnas uppfattning av organisationsförändringar har vi därmed valt att undersöka hur Swedbanks medarbetare påverkats av digitaliseringsförändringar ur ett sensemakingperspektiv.

Syftet med denna fallstudie är att förklara hur medarbetarna på ett av Swedbanks kontor har påverkats av digitaliseringsförändringar och i samma led även hur medarbetarna kan påverka digitaliseringsförändringar i banken. Forskningsfrågorna blir därav följande:

- *Hur påverkas medarbetarna av digitaliseringsförändringar i Swedbank?*
- *Hur kan medarbetarna påverka digitaliseringsförändringarna i Swedbank?*

### **1.5. Avgränsningar**

Med anledning av rapportens omfattning och tidsrestriktioner valde vi att avgränsa oss till att studera medarbetarnas uppfattning av digitaliseringsförändringar i ett av Swedbanks bankkontor i Sverige. Digitaliseringsförändringar är en ständigt pågående process i Swedbank och därför valde vi vidare att avgränsa digitala tjänster till det som möjliggör för kunder att utföra sina bankärenden utan att behöva besöka ett bankkontor. Till detta räknar vi tjänster som möjliggör elektroniska



betalningar såsom internet- och mobilbank, bankkort och Swish. Utöver dessa tjänster väljer vi också att definiera telefonbanken som en digital tjänst, då denna räknas till de digitala tjänsterna enligt branschens normer. Förutom de redan nämnda avgränsningarna finns ytterligare avgränsningar beskrivna i metodkapitlet.

## **1.6. Disposition**

Rapporten inleds med en problemdiskussion som leder fram till ett syfte och en frågeställning. I kapitel 2 presenteras därefter den referensram som kommer användas i analysen. I det efterföljande kapitlet presenteras studiens metodologiska tillvägagångssätt samt en kritik av den metod som använts. I kapitel 4 framställs vidare det empiriska materialet utefter de teman som identifierats vara återkommande i intervjuerna. Vidare genomförs en analys av det empiriska materialet utifrån den referensram som presenterats i kapitel 2, med avsikt att besvara studiens syfte och frågeställning. I diskussionen lyfts sedan bredare teman fram utifrån det som framkommit i tidigare avsnitt. Slutligen lyfts studiens slutsatser samt förslag till vidare forskning fram i ett avslutande kapitel.

## **2. Referensram**

---

### **2.1. Sensemaking vid organisationsförändringar**

Maitlis & Christianson (2014) påstår att förändring är ett tillfälle där det skapas tillfälliga störningar i det individer förväntar sig av omgivningen. Sensemaking handlar om att skapa ordning när individens rådande uppfattning skiljer sig från den förväntade enligt Weick et al (2005), därav kan förändring vara ett tillstånd där sensemaking är nödvändigt. Weick et al (2005) menar att personer försöker skapa sig en förståelse av en händelse när de upptäcker att något avviker från det normala. Sensemaking utlöses av både planerade och plötsliga förändringar (Maitlis & Christianson, 2014; Sandberg & Tsoukas, 2015). Sandberg och Tsoukas (2015) skriver att sensemakingprocessen bland annat påverkas av teknik, såsom förändringar som involverar digital teknik, som även Nylén (2015) nämner.

### **2.2. Sensemakingens sju dimensioner**

Weick (1995) identifierar sju dimensioner som utgör sensemaking, vilka även beskrivs mer utförligt nedan. Författaren menar att sensemakingens sju dimensioner bygger på varandra samt att det finns beroenden mellan dem.

#### **2.2.1. Sensemaking grundas i identitetsskapande**

Hur vi ser på världen påverkas av vilka vi är och olika händelser som har format våra liv. Genom kontakt med andra människor och via nya upplevelser omdefinierar vi konstant vår identitet. (Weick, 1995). Weick et al (2005) menar att vår identitet påverkar våra handlingar. Våra handlingar påverkar i sin tur av vad utomstående tycker om oss och hur de behandlar oss, vilket stabiliserar vår identitet. Skulle däremot de utomståendes bild av oss ändras, destabiliseras även vår identitet, vilket trycker på att identitetsskapande är en social process.

Scott (1995) menar att aktörer inte bara agerar utifrån sina egna intressen men också utifrån vad som förväntas av dem. Författaren hänvisar till Searing (1991) som menar att aktörer i organisationer ingår i vissa roller och tar hänsyn till regler (Scott, 1995:39). Maitlis och Christianson (2014) menar att organisationsaktörerna måste genomgå en sensemakingprocess för att förstå sina nya roller och vilka regler som tillhör dessa. Vid en förändring så menar Sandberg och Tsoukas (2015) vidare att teknologi kan influera organisationsmedlemmarna till att skapa nya betydelser kopplade till deras professionella identitet.

Med en studie om hur ny teknik påverkar kirurgers organisationsidentitet fann Korica och Molloy (2010) två relationer mellan professionell identitet och ny teknik. För det första fann författarna att många unga kirurger relaterade till den nya tekniken på ett sådant sätt som skapade en insidergrupp med de som höll sig uppdaterade inom ny teknik. För det andra fann de att det utvecklades ett konsensus om en ny professionell identitet bland de anställda på grund av tekniken (Korica & Molloy 2010).

### **2.2.2. Sensemaking sker retrospektivt**

Weick (1995) påstår att vi tolkar nuvarande händelser med hjälp av tidigare erfarenheter, vilket författaren benämner referensramar. Vi skapar uppfattningar av det som har hänt i efterhand genom jämförelser med våra existerande referensramar. Weick et al (2005) lyfter i samband med detta också vikten av ageranden. Genom ageranden skapas fler erfarenheter som i sin tur breddar våra referensramar. Sandberg och Tsoukas (2015) kritiserar Weick och menar att allt meningsskapande inte sker retrospektivt utan att individer även skapar mening utifrån sina framtidstankar.

### **2.2.3. Sensemaking drivs av sannolikhet snarare än precision**

Genom att lyfta vikten av agerande tangerar Weick et al (2005) en annan viktig del av sensemakingprocessen, nämligen att sensemaking drivs av sannolikhet snarare än precision. De talar därför om att människor inte bör vänta på den rätta lösningen på ett problem, utan agera utifrån rimlighet istället. Det finns däremot ingen specifik definition på vad som gör en förklaring mer rimlig än andra (Weick, 1995). Eftersom de sju dimensionerna påverkar varandra på olika sätt och sensemakingprocessen inte är en stegvis process, öppnas det upp möjligheter för olika tolkningar, varpå det inte finns endast en rätt tolkning av en händelse (Helms Mills et al, 2010).

Weick et al (2005) hävdar att det ofta finns ett mycket stort fokus på att chefer ska hitta den rätta lösningen. De poängterar att sensemaking handlar om att kontinuerligt omdefiniera det som sker för att få en bättre förklaring och att det inte handlar om att finna en sanning. Författarna hävdar vidare att de förklaringar som chefen och medarbetarna anser vara rimliga ofta kan skilja sig mycket. Caldwell et al (2007) påstår däremot att acceptans och stöd från organisationens medlemmar i en planerad organisationsförändring är kritisk för dess framgång, därav är en gemensam förståelse mellan medarbetare och chefer av betydelse.

#### **2.2.4. Sensemaking fokuserar på att uthämta ledtrådar och fungerar genom ledtrådar**

Sensemakingprocessen innebär att människor fokuserar på vissa beståndsdelar eller ledtrådar samtidigt som de helt och hållet bortser från andra för att stödja sin tolkning av en händelse. De ledtrådar som uthämtas från en situation påverkas av tidigare händelser eftersom sensemaking sker retrospektivt (Helms Mills et al, 2010). Dawson (2010) menar att ny teknik ofta uppfattas ha en nära koppling med kostnadseffektivisering och arbetsbesparingar, vilket kan vara ledtrådar som uthämtas från tidigare händelser. Ledtrådar möjliggör för flera tolkningar av en händelse, men i samband med att det uthämtas en ledtråd begränsas också möjligheterna för vidare tolkning av händelsen (Weick, 1995).

#### **2.2.5. Sensemaking uppförs av omgivningen**

Sensemaking handlar om att skapa mening av vår omgivning (Weick, 1995). Författaren menar att människor med sina ageranden skapar sin omgivning. Omgivningen är därmed inte statisk utan förändras av individers ageranden. Eftersom vi skapar vår omgivning själva och sedan skapar mening av densamma, kommer vår omvärld att fungera som en självuppfyllande profetia (Helms Mills et al, 2010).

#### **2.2.6. Sensemaking är en social process**

Sensemakingprocessen är beroende av våra interaktioner med andra. Helms Mills et al (2010) påstår att regler, rutiner och språk med mera påverkar individens meningsskapande och förser också individen med rutiner eller manus för lämpligt agerande. Författarna menar vidare att olika grupper i en organisation kan skapa sig olika tolkningar av händelser som verkar rimliga för just dem. Lockett et al (2014) hävdar däremot att det är viktigt med individuella kontexter vid sensemaking. Individuella kontexter innefattar aspekter såsom personlig bakgrund, historia och organisatorisk position. Författarna förklarar att detta är aspekter som påverkar de referensramar som olika personer grundar sitt meningsskapande i.

Elving (2005) skiljer mellan begreppen kommunikation och information. Han menar att information om förändring kan återfinnas i olika nyhetsbrev och mejl, medan kommunikation istället fokuserar på att skapa en gemensam förståelse. Författarna hävdar vidare att både kommunikation och information är viktiga om företaget ska nå sina mål (van Vuuren & Elving,

2008:350). En gemensam förståelse skapas via kommunikation med andra, exempelvis genom kommunikation kollegor emellan (Weick et al, 2005; van Vuuren & Elving, 2008).

Ett informativt arbetssätt är passande för en organisation som genomdriver en top-down planerad förändring, vilket innebär att information förmedlas nedåt i organisationen (Boonstra, 2004 i van Vuuren & Elving, 2008). Detta arbetssätt bör användas exempelvis då det ska implementeras ett nytt mjukvaruprogram eftersom detta hör till de förändringar där medarbetarnas deltagande antingen inte krävs eller inte är passande, menar van Vuuren och Elving (2008). Författarna beskriver vidare att information och kommunikation är viktiga, men menar även att energi bör läggas på hur förändringsdeltagarna tolkar denna interaktion vid förändringens genomförande.

### **2.2.7. Sensemaking är konstant pågående**

Sensemaking är en pågående process. Vi försöker konstant skapa mening av det som sker runt omkring oss, men vid vissa tillfällen krävs extra meningsskapande för att förstå en händelse. Vi tvingas göra detta på grund av att den vanliga rutinen avbryts (Helms Mills et al, 2010) som exempelvis vid en organisationsförändring.

## **2.3. Kritik av teorival**

I vår referensram har vi till största del utgått från Weicks (1995) sju dimensioner av sensemaking som ligger till grund för vår analys. Helms Mills et al (2010) hävdar att dock att alla sju dimensioner som Weick beskriver inte har samma betydelse. Författarna menar istället att vissa dimensioner kan vara mer betydelsefulla än andra. Detta är någonting som vi tar upp vidare i vår diskussion.

Taylor och Van Every (2000) anser att tolkningar inte uppstår i vakuum, utan att de är kontextberoende (Weber & Glynn, 2006:1639). Även Scott (1995) anser att ingen organisation kan förstås utan en förståelse för dess sociala och kulturella kontext. Författaren hävdar vidare att organisationer anpassar sig till institutionella normer och anledningen till det menar Meyer och Rowan (1977) är att organisationer söker legitimitet.

Andra författare som kritiserar Weicks (1995) sju dimensioner är Weber och Glynn (2006). Författarna menar att Weick (1995) tar för lite hänsyn till en specifik komponent av kontexten när det gäller sensemaking, nämligen institutioner. I vår studie skulle institutioner exempelvis kunna vara banken som finansiell institution, banktjänstemannens roll samt digitalisering som en

institutionaliserad norm. Weber och Glynn (2006) påstår att avsaknaden av kopplingar mellan institutionell teori och sensemaking har att göra med den traditionella synen i sensemakinglitteraturen, där institutioner skapar kognitiva begränsningar i form av förgivettagande. Författarna menar dock att det finns intressanta kopplingar att finna mellan institutionell teori och sensemaking, utöver förgivettagandet. I vår studie har vi i enlighet med Weber och Glynn (2006) försökt att undersöka hur eventuella förändringar i institutioner och institutionaliserade roller kan påverka medarbetarna. På så sätt har vi försökt minska förgivettagandets inverkan på studien.

## 3. Metod

---

Med avsikt att besvara studiens syfte användes en kvalitativ forskningsmetod. Bryman och Bell (2013) menar att kvalitativ forskning kännetecknas av att den lägger stor tonvikt på hur individen uppfattar och tolkar sin sociala verklighet. Eftersom vi var intresserade av att undersöka medarbetarnas uppfattningar av organisationsförändringar, ansåg vi detta angreppssätt vara bäst.

Vid bearbetning av det teoretiska ramverket och empirin användes en abduktiv metod (Patel & Davidson, 2011). Ett abduktivt arbetssätt innebär att forskarna börjar med att formulera en primär forskningsfråga och en primär teoretisk referensram. I samband med insamling av det empiriska materialet kan de primära valen komma att ändras. Fördelen med detta arbetssätt såsom Patel och Davidson (2011) uttrycker det är att forskaren inte blir låst i lika stor grad. Det abduktiva arbetssättet gav oss en större frihet att göra en bredare analys av vår empiri, eftersom vi inte låstes lika mycket till den ursprungliga teoretiska referensramen.

### 3.1. Urval

Vi valde att göra en fallstudie på digitalisering som organisationsförändring i företaget Swedbank AB. Patel och Davidson (2011) menar att fallstudie är en beteckning för undersökning av en mindre, avgränsad grupp. Författarna menar att ett fall kan vara ett specifikt fenomen som i denna studie, digitaliseringsförändringar i Swedbank. Även Bryman och Bell (2013) poängterar att en fallstudie görs då det finns ett intresse av att genomföra en mer ingående studie av ett enda fall. Banker har en stor påverkan på det finansiella systemet (Juks, 2015). Därmed är digitaliseringsförändringar som sker i Swedbank, Sveriges största bank till antalet kunder (Swedbank, 2016) särskilt intressanta att undersöka.

Inom ramen för vår studie genomfördes totalt fem intervjuer. Sammanlagt intervjuades fyra kvinnor och en man, alla hade fast tjänst i banken. Samtliga intervjuade arbetade även på ett och samma servicekontor, där medarbetarna arbetar med spontana kundmöten. Personerna som medverkade i intervjuerna valdes via en kontakt på banken. Kontakten ombad intervjupersonerna att delta i vår undersökning. Vi skickade därefter ut ett informationsbrev (bilaga 1) via mejl till de berörda, där vi beskrev syftet med undersökningen i enlighet med Patel och Davidson (2011).

Personerna som deltog i studien utlovades anonymitet, varpå de enbart betecknas som Medarbetare eller Kontorschef. Alvesson och Sveningsson (2008) hävdar att organisationslitteraturen ofta

bortser från mellanchefer och menar även att de ofta hamnar i ett mellanläge, mellan ledning och medarbetarnivå. Kontorschefen i denna studie var chef närmast medarbetarna på servicekontoret där intervjuerna hölls. Eftersom Swedbank är en stor organisation ansåg vi att chefen i vår studie kunde räknas till medarbetarna. Samtidigt menar vi att chefens åsikt möjligtvis skulle kunna bidra med klarhet vad gällande vissa aspekter, som exempelvis kommunikation från ledningen då kontorschefen kan antas ha fler kontaktvägar till ledningen.

	<b>Antal år i Swedbank</b>	<b>Arbetsroll</b>
<b>Kontorschef</b>	31-40år	Chef för privat rådgivning för både bokade och spontana möten*.
<b>Medarbetare 1</b>	0-10år	Spontana möten.
<b>Medarbetare 2</b>	31-40år	Spontana möten.
<b>Medarbetare 3</b>	11-20år	Spontana möten, samt coachansvar när kontorschefen inte är på plats.
<b>Medarbetare 4</b>	0-10år	Spontana möten.

\*Spontana möten är möten där kunden inte behöver boka en tid för att träffa en banktjänsteman. Exempel på ärenden som omfattas är byte av internetbankdosor, utlandsbetalningar och inlösen av avier.

### **3.2. Intervjuernas genomförande**

Samtliga intervjuer genomfördes på bankkontoret där intervjupersonerna arbetade. Intervjuerna genomfördes under sammanlagt fyra dagar, våren 2016. Intervjuerna genomfördes antingen innan bankkontoret hade öppnat för dagen eller efter då det hade stängts. Intervjuerna var semistrukturerade och detta beskrivs av Bryman och Bell (2013) som en mer flexibel intervjuprocess. Författarna föreslår att en intervjuguide bör förberedas innan intervjuer, vilket också gjordes (se bilaga 2 och 3). Det utformades två intervjuguider, en som användes vid intervjuerna med medarbetarna och en som användes vid intervjun med kontorschefen. Orsaken till att vi valde att konstruera en ny intervjuguide för intervjun med kontorschefen (bilaga 3) var att vi ville klargöra om kontorschefens uppfattningar skilde sig från medarbetarnas, någonting som i sådana fall skulle vara intressant att analysera. Denna intervjuguide innehöll därför frågor angående hur chefen uppfattade medarbetarnas åsikter och deras tolkningar av digitaliseringsförändringar samt frågor om personens egen uppfattning av förändringarna. Intervjuguiderna utformades med öppna frågor eftersom vi ansåg att det var viktigt att komma så nära intervjupersonernas verkliga



uppfattningar som möjligt. Intervjuguiderna frångicks dock vid tillfällena då vi ansåg det vara relevant, exempelvis då intervjuobjekten ombads exemplifiera eller förklara någonting ytterligare.

### **3.3. Analys av materialet**

Intervjuerna transkriberades efter intervjutillfällena och vi läste igenom transkriberingarna var för sig. Därefter försökte vi hitta återkommande teman i intervjuerna och finna samband mellan det intervjupersonerna sagt. I analysen försökte vi koppla de återkommande teman vi identifierat i empirin med det teoretiska ramverk vi använt oss av. Efter sammanställning av empirin insåg vi att det gick att finna större kopplingar till sensemaking i vårt empiriska material varpå vi valde att utvidga vår teoretiska referensram kring just sensemaking. Detta går även ihop med det abduktiva arbetssätt vi valt att använda.

### **3.4. Metodkritik**

Det finns flera faktorer som kan ha inverkat på resultatet av vår studie. En sådan faktor är att det empiriska materialet samlades in på enbart ett kontor och med anställda som i huvudsak arbetar med spontana möten. Genom att enbart intervjuva anställda på just detta kontor fick vi inte ett urval som är representativt för alla medarbetare på banken, bland annat då alla medarbetare på banken inte arbetar med samma typ av ärenden. Swedbank är ett företag som har ett stort antal anställda och med de begränsningar som fanns på vår studie hade vi inte möjlighet att bredda vårt urval. Vi anser dock fortfarande att denna studie kan tillföra ett perspektiv på medarbetarnas uppfattning som kan vara mycket intressant.

Intervjupersonerna ombads som nämnt delta i studien av en kontakt på banken, vilket kan ha inverkat på resultatet. Kontakten i fråga är en person som har en högre hierarkisk position i företaget än de intervjuade. Att de intervjuade var medvetna om att denne visste vilka det var som intervjuades kan ha inverkat på deras svar. Detta lyfter även någonting som Alvesson (2003) talar om. Författaren är nämligen kritisk till de dominerande synsätt som finns på kvalitativa intervjuer. Han menar att intervjuare allt för ofta ser på intervjusvar som verklighetsenliga och objektiva, men att de intervjuade kan motiveras till att svara på specifika sätt på grund av olika bakomliggande orsaker, exempelvis baserat på hur de vill framställa sig mot de som kommer ta del av studieresultatet. Detta är någonting som vi har varit medvetna om i studien och varpå vi har försökt finna alternativa tolkningar i de intervjuades svar.

## 4. Empiri

---

### 4.1. Digitalisering

Personerna som vi intervjuade hade relativt lika definitioner på vad digitalisering är inom banken och när digitaliseringsprocessen påbörjades. Två av medarbetarna lyfte fram att digitaliseringen har varit en pågående process som började runt 80-talet med lanseringen av Telefonbanken. Däremot menar samtliga medarbetare att banken har fokuserat på digitalisering mer på senare år. När kontorschefen ombads definiera digitaliseringen i banken så talade även chefen mycket om utvecklingen som banken genomgått i samband med förändringarna. Chefen lyfte även fram vikten av det spontana mötet och förutspådde att det kommer ligga stort fokus på det i framtiden.

När vi sedan frågade intervjupersonerna var idén om att digitalisera först uppkom svarade de relativt lika, nämligen att samhället har digitaliserats. De uttrycker det som att banken ansåg att det fanns ett behov och att kunderna efterfrågade det. Utöver samhällsutvecklingen motiverades digitaliseringsförändringarna med beteendet hos yngre generationer och kostnadseffektivisering.

*”Detta är en del av vår utveckling och det är inte nånting som bara handlar om Swedbank utan det handlar om hela samhället. Jag tycker vi behöver vara med och ligga långt fram i digitaliseringen” (Medarbetare 3)*

Vidare poängterade flera medarbetare att Swedbank ofta är först med mycket. Även chefen ansåg att det många gånger är så, inte bara när det gäller digitaliseringen utan även ränteändringar och dylikt. Flera av intervjupersonerna menar att vara först ute kan leda till att banken lanserar exempelvis nya tjänster innan kunderna är redo och att det då begås misstag som efterföljare kan undvika. En medarbetare exemplifierar detta med att banken fick dra tillbaka en betaltjänst som de lanserat för att kunderna inte var redo, en annan bank väntade däremot med lanseringen tills kunderna var redo för den. Medarbetaren påstår då att den banken därmed lyckades undvika misstag som föregångare oftast drabbas av. Vidare lyfter en av medarbetarna en annan intressant aspekt då det kommer till att göra initiala misstag. Medarbetaren poängterar vikten av lärande, misstag kan vara bra då det innebär en möjlighet att lära sig något nytt.

*”Vi är alltid först med alla förändringar. På både gott och ont [...] Men samtidigt det är kanske det som gör oss framgångsrika. Att vi testar och ser vad som funkar. Det som inte funkar är bara att lämna tillbaka och så kör vi på en ny sida. Ett nytt kapitel.” (Medarbetare 1)*

Samtidigt lyfter en annan medarbetare fördelarna med att ligga långt fram i utvecklingen, nämligen att banken då fångar de 10 till 15 procenten av kunderna som alltid vill vara först med det senaste. Även kontorschefen påpekar att det är en del av bankens strategi, att ligga i framkant.

## **4.2. Hur påverkas medarbetarna av digitaliseringsförändringarna**

Samtliga medarbetare och även chefen lyfter fram att medarbetarnas arbetsuppgifter har förändrats. De tar sig an andra ärenden och det finns ett stort fokus på att utbilda kunderna i att göra saker själva, digitalt. Flera av medarbetarna påstår även att kunderna efterfrågar nya tjänster och önskar lära sig hur de kan använda dem. De intervjuade påpekar då att medarbetarnas roll har förändrats från att vara en kundmottagare som utför ärenden, till en lärare som visar kunderna hur de gör dessa själva.

*"Då har man ju blivit mer som en lärare, i så fall." (Medarbetare 2)*

En av medarbetarna påstod att de idag utför många olika typer av ärenden över disk och att medarbetarna därför inte alltid behöver ha spetskompetens inom alla områden. Medarbetaren påstod vidare att kunderna däremot kan vara pålästa om specifika områden och därför ha den spetskunskap som medarbetaren kanske saknar.

De intervjuade menade att digitaliseringen även har påverkat företaget i stort. Flera medarbetare berättar om nedskärningar och omplaceringar. En medarbetare påstår att de vid en tidpunkt trodde att de jobbade mot att göra sig själva arbetslösa. Vidare menar även chefen att det är viktigt att medarbetarna är medvetna och tänker kring hur framtidens bank kan se ut, samt vilken roll medarbetarna kan ha i denna. Samtidigt berättar medarbetarna att det återigen ska se ändringar och att vikten av servicekontor nu lyfts. Banken väljer nu att utvidga då de tror att det spontana mötet kommer få en större roll i framtiden.

## **4.3. Möjligheter att påverka digitaliseringsförändringar**

När vi frågade medarbetarna om de ansåg att de hade möjlighet att påverka digitaliseringsförändringar fick vi mycket skilda svar.

*"Nähä, inte direkt." (Medarbetare 2)*

*"Absolut! Vi har ju möjlighet att tycka och tänka om hur appen ska se ut eller hur bankappen ska se ut och lämna önskemål. Sen av tekniska skäl eller andra skäl så kanske det inte går att genomföra just det jag tycker." (Medarbetare 3)*

En av medarbetarna anser att organisationen inte är byggd för att medarbetarna ska kunna påverka digitaliseringsförändringar. Även kontorschefens åsikt var att samtliga intervjuade har begränsad möjlighet att påverka digitaliseringsförändringar. Chefen förklarar däremot att om kunderna är missnöjda, tar ledningen till sig detta och det sker förändringar till det bättre. Samtidigt menar ett antal av medarbetarna att de ibland kan känna att ledningen inte tänkt till när de vill genomföra en förändring och att de ibland redan på förhand kan veta att en sådan förändring inte kommer fungera. Samtliga intervjupersoner menar att det är genom Kundklagomålssystemet<sup>1</sup> som kundernas missnöje framförs. Däremot har medarbetarna skilda uppfattningar om hur systemet ska användas i nuläget. En av medarbetarna menade att Kundklagomålssystemet redan används för att lägga fram förslag på förändringar. Däremot menar en annan medarbetare att klagomålssystemet enbart används för att registrera felaktigheter och medarbetaren önskar att det skulle uppkomma ett liknande system, som då enbart skulle användas för förslag, likt en "idélåda".

Medarbetarna lyfter även kommunikation med chefen som ett sätt att framföra idéer och förslag på förändringar. Medarbetarna upplever båda dessa tillvägagångssätt som oklara eftersom de inte vet vad som händer med förslaget efter att det framförts. En av medarbetarna menar att det kanske är bättre att ha en specifik grupp som jobbar aktivt med idéer och förslag på förändringar, då det inte alltid kan vara medarbetarnas första prioritet att framföra klagomål.

#### **4.4. Kommunikation vid digitaliseringsförändring**

Medarbetarna påpekade att de kommunicerar om digitaliseringsförändringar kollegor emellan. Några av medarbetarna ansåg att de yngre medarbetarna ofta har lättare för digitaliseringsförändringar, men att de hjälper varandra om det skulle behövas. Medarbetarna tyckte överlag att kommunikationen som sker top-down i organisationen vid digitaliseringsförändringar fungerade bra. En av medarbetarna menade dock att kommunikationen ibland brast då det plötsligt kunde komma att ske förändringar.

---

<sup>1</sup> Kundklagomålssystemet är ett system som används i banken för att föra fram kundernas synpunkter.

*"Så ibland kan man få saker och ting i knät som sattes igång för en vecka sedan. Så att den biten, den jobbar vi fortfarande med." (Medarbetare 4)*

Vidare har det i intervjuerna framkommit en idé på hur kommunikationen möjligtvis kan förbättras. Förslaget var att kommunikation mellan medarbetarna på servicekontoren och de som utvecklar digitaliseringsförändringar bör utökas. Det poängterades flera gånger att banken använder sig av digitaliseringsambassadörer ute på kontoren. Digitaliseringsambassadörer har ansvar för att kommunicera ut information kring digitalisering till övriga medarbetare på kontoren. Medarbetarna ansåg att kommunikationen via digitaliseringsambassadörer fungerar bra, men att det självklart beror på hur flitiga ambassadörerna är med att kommunicera ut information samt hur villiga medarbetarna är att ta till sig information. Banken använder sig även av informationsbrev, bildspel och mejl för att informera medarbetarna om digitaliseringsförändringar. Det poängterades att det dessutom handlar mycket om eget ansvar.

Medarbetarna menar att kommunikation vid digitaliseringsförändringar är viktigt för att det påverkar förändringens genomförande. Vidare menar en av medarbetarna att det är väsentligt för dem att få till sig information om digitaliseringsförändringar då det har stor påverkan på kundmötet. De påpekar återigen att deras uppgift är att utbilda kunder och för att göra detta krävs information om förändringarna som sker. Medarbetarna påstod även att sociala medier har hjälpt dem att kommunicera ut till kunder, exempelvis när det har varit fel i systemen som skapat störningar i internetbanken.

## 5. Analys

---

### 5.1. Hur påverkas medarbetarna av digitaliseringen?

#### *Hur påverkar digitaliseringen banken*

Digitaliseringen av banken påbörjades på 1980-talet med lanseringen av Telefonbanken som ett antal av de intervjuade lyfte fram. Sedan dess har denna förändringsprocess fortsatt och det har i intervjuerna framkommit att digitaliseringen idag är en stor del av bankens strategi. Weick (1995) menar att sensemaking är konstant pågående, samtidigt poängterar han att specifika händelser kan trigga explicit sensemakingarbete. Maitlis och Christianson (2014) fortsätter på denna bana då de menar att förändring alltid innebär att det skapas åtminstone tillfälliga störningar, som då kräver sensemaking för att ska skapa mening av dessa händelser. Sandberg och Tsouskas (2015) tar det steget längre när de skriver att sensemakingprocessen påverkas av ett antal faktorer, bland annat teknik. Det kan antas att lanseringen av nya tjänster som följer med digitaliseringen såsom Internetbank, Mobilbank eller Swish utgjort sådana triggerhändelser som krävt särskild uppmärksamhet för att skapa förståelse av dem. Digitaliseringen av banken har inte bara påbörjat en meningsskapandeprocess hos medarbetarna, utan även ändrat medarbetarnas vardag då de idag utför helt andra arbetsuppgifter än innan den omfattande digitaliseringen påbörjades. Medarbetarna tvingas då mer eller mindre genomgå en sensemakingprocess eftersom den vanliga rutinen avbryts (Helms Mills et al, 2010).

#### *Hur påverkas medarbetarna av de nya arbetsuppgifterna*

Tidigare utförde medarbetarna många komplicerade ärenden som exempelvis lån via disk men det är inte möjligt idag. Medarbetarna beskrev hur samhällets utveckling lett fram till bankens digitalisering och talar även om hur digitaliseringen påverkat deras vardag utanför arbetet. Deras beskrivningar talar för en jämförelse med deras existerande referensramar, det vill säga att de skapar mening med hjälp av tidigare händelser (Weick et al, 2005). En av medarbetarna jämförde digitaliseringen idag med lanseringen av Telefonbanken, vilket även det möjligen visar på att medarbetarna använder sig av sina tidigare erfarenheter för att beskriva sin uppfattning om förändringar idag. En annan medarbetare talade om kostnadseffektivisering som en bakomliggande faktor till digitaliseringen. Dawson (2010) menar att digitaliseringsförändringar ofta är något som förknippas med just kostnadseffektivisering, vilket kan tyda på att medarbetarna uthämtar just kostnadseffektiviseringen som en ledtråd ur möjliga tidiga erfarenheter (Helms Mills et al, 2010).

Ageranden är viktiga då de leder till nya upplevelser som i sin tur breddar ens referensram. Det är därför viktigt att inte vänta på den bästa lösningen utan att genomföra lösningar som känns rimliga, eftersom sensemaking inte handlar om att finna en sanning (Weick et al, 2005). En av medarbetarna påpekade att Swedbank ofta är först med nya tjänster och att detta ibland kan innebära misslyckanden. Medarbetaren menade att det inte bör läggas för stor vikt vid misslyckanden då misstag kan leda till lärande. Detta tyder på att även medarbetaren värdesätter ageranden.

Även om medarbetaren lyfte agerande och lärande från tidigare händelser, talade andra intervjuade om framtidsförväntningar och hur dessa förväntningar påverkar banken idag, vilket dock kan tyda på att all mening inte är en efterhandskonstruktion (Sandberg & Tsoukas, 2015). Intervjupersonerna talade utifrån sina tidigare erfarenheter men även utifrån sina framtidsförväntningar, vilket kan innebära att sensemaking möjligen sker i båda riktningar, både som en efterhandskonstruktion och en konstruktion som leds av framtidsförväntningar.

### ***Medarbetarnas roller***

Medarbetarna påstår att de nya arbetsuppgifterna har skapat nya arbetsroller för dem. De beskrev sig själva numera som lärare och denna skapade uppfattning vägleder sedan deras handlingar (Weick et al, 2005). Flera av dem förklarar att en stor del av deras vardagliga arbete innefattar att utbilda sina kunder om vad de kan utföra på egen hand via bankens digitala tjänster. Medarbetarna agerar utifrån sina nya roller som sedan förstärks av kundernas behov av hjälp i de nya digitala kanalerna. Det kan möjligtvis innebära att den läraridentitet medarbetarna skapat, stabiliseras (Weick, 1995). Medarbetarnas bild av sig själva som lärare, blir därför mer eller mindre en självuppfyllande profetia (Helms Mills et al, 2010).

Vidare framkom det ur intervjuerna att en del av medarbetarna har lättare för digitaliseringsförändringarna, kanske särskilt de unga medarbetarna, men att de gärna hjälper varandra när det behövs. Till skillnad från Korica och Molloy (2010) studie verkar det däremot inte ha bildats en insidergrupp i banken. Alla intervjupersonerna verkade vara enade om att digitaliseringsförändringarna innebar nya roller för samtliga medarbetare på servicekontoren, vilket visar på ett möjligt konsensus bland de anställda (Korica & Molloy, 2010). Detta visar på att meningsskapandet är en social process och någonting som uppförs av omgivningen (Weick, 1995).

Det är viktigt att se till den sociala och kulturella kontexten för att förstå en organisation (Scott, 1995) och följaktligen medarbetarnas roll i denna. Alla intervjuade påpekade just att

digitaliseringen har skett till följd av en förändring i samhället och kundernas ändrade krav. Digitaliseringen i banken kan därför möjligtvis ses som ett resultat av det digitala samhället och bankens anpassning till samhällets krav. Digitaliseringen skulle därmed kunna beskrivas som institutionaliserad norm i dagens samhälle. Meyer och Rowan (1977) påstår att organisationer som söker legitimitet anpassar sig till institutionaliserade normer och regler. Att Swedbank då väljer att digitalisera sina tjänster skulle kunna visa på att banken söker legitimitet och anpassar sig till institutionaliserade normer.

Det finns motsägelser mellan hur medarbetarnas meningsskapande och de institutionella normerna och reglerna påverkar varandra. I empirin kan det exempelvis utläsas en gemensam tro om att banken inte hade klarat sig utan digitaliseringen, vilket kan tyda på att institutionella normer om samhällets digitalisering styr meningsskapandet hos organisationen (Scott, 1995). Däremot finns det delar ur empirin, exempelvis då en av medarbetarna sa att en ny tjänst hade lanserats innan kunderna var redo för den, vilket istället kan tyda på att meningsskapandet ibland sker utan vidare hänsyn till institutionella regler och normer (Weick et al, 2005). Möjligtvis kan detta innebära att institutionella normer och sensemaking ständigt påverkar varandra, vilket är någonting som Weber och Glynn (2006) poängterar.

Oberoende om sensemaking sker med institutionella normer i åtanke eller ej, kan det ur det empiriska materialet konstateras att medarbetarnas nya roll som lärare innebär identitetsskapande (Weick, 1995). I de intervjuades svar märktes det tydligt att det hade skett meningsskapande av medarbetarnas identitet i samband med digitaliseringsförändringarna. En av medarbetarna menade nämligen att de ett tag trodde att de jobbade mot att göra sig själva arbetslösa. Medarbetarna ansåg att deras roll som medarbetare på servicekontor nu istället var mycket viktig eftersom den handlar om att lära kunderna hur de skulle göra saker själva via bankens digitala tjänster. Förändringen i tolkningssättet skulle kunna bero på att medarbetarna har blivit mer informerade om vilka möjligheter de har inom organisationen, eftersom kontorschefen poängterar att det är viktigt att få medarbetarna att tänka kring sina roller i framtidens bank.

### ***Kommunikation***

Samtliga intervjupersoner menar att kommunikation vid digitaliseringsförändringar är viktigt, vilket även Weick et al (2005) påstår. Kommunikationen kan vara mellan chefer och medarbetare, men även mellan medarbetarna själva. Medarbetarna lyfter fram att de ofta kommunicerar med



varandra gällande digitaliseringsförändringarna, vilket kan vara en viktig del av kommunikationen och individens sensemakingprocess (Weick et al, 2005; van Vuuren & Elving, 2008).

De intervjuade talade även om informationsbrev, bildspel och liknande när de beskrev kommunikationen i organisationen, vilket tyder på att deras definition av kommunikation inte överensstämmer med van Vuuren och Elvings (2008) distinktion mellan begreppen information och kommunikation, eftersom intervjupersonerna tolkar information som kommunikation. Dock nämnde samtliga intervjuade också digitaliseringsambassadörer, telefonmöten och olika utbildningar när de tillfrågades om kommunikationen, vilket överensstämmer med van Vuuren och Elvings (2008) definition av kommunikation. Detta visar på att Swedbank använder sig av både information och kommunikation vid digitaliseringsförändringar, enligt van Vuuren och Elvings (2008) definitioner, vilket författarna också rekommenderar.

Det är viktigt att lägga energi på hur förändringsdeltagarna tolkar interaktionen vid förändringens genomförande (van Vuuren & Elving, 2008). Större delen av de intervjuade tyckte att kommunikationen funkade bra, dock inte alla. Detta skulle kunna bero på att de har tolkat interaktionen olika. Medarbetarna kan ha uppfattat interaktionen olika eftersom de har olika referensramar. Referensramarna är olika för varje individ då de grundas i bland annat individens bakgrund och organisatoriska position (Lockett et al, 2014).

## **5.2. Hur kan medarbetarna påverka digitaliseringen?**

Medarbetarna hade också olika uppfattningar vad gällde deras möjligheter att påverka digitaliseringsförändringarna. Vissa av medarbetarna menade att de inte hade möjlighet att påverka förändringarna, medan en annan påstod att de hade möjlighet att påverka, exempelvis menade denna medarbetare att de kunde ge förslag på hur appen skulle se ut. Som tidigare nämnt påstår Lockett et al (2014) att människors individuella referensramar bygger på bland annat deras personliga bakgrund och organisatoriska positioner. Det skulle till viss del kunna förklara medarbetarnas olika uppfattningar. Något som vidare lyftes fram av en medarbetare var att medarbetarna på servicekontoret ibland på förhand vet att en förändring inte kommer att bli bra trots att ledningen vill genomföra den. Detta visar möjligen på att medarbetarna och cheferna uppåt i hierarkin, kan ha olika uppfattningar om vad som anses vara en rimlig förändring. Weick et al (2005) menar att det chefer och medarbetare tycker är rimligt ofta skiljer sig.

Trots olika uppfattningar mellan medarbetarna och chefer, menar medarbetarna att det har genomförts förändringar i banken som de på förhand vetat inte skulle bli så bra. Eftersom det redan har genomförts förändringar där parterna har haft skilda uppfattningar kan det tyda på att banken använder sig för lite av det kommunikativa arbetssättet enligt van Vuuren och Elving (2008) definition. Författarna påstår att det vid kommunikation uppstår gemensam förståelse, däremot visar empirin att det i vissa fall inte funnits gemensam förståelse mellan chefer och medarbetare.

Som tidigare nämnt använder sig Swedbank av digitaliseringsambassadörer, vars uppgift är att slussa information kring digitaliseringsförändringarna från högre enheter i organisationen ned till kontoren. En förutsättning för att skapa gemensam förståelse menar van Vuuren och Elving (2008) som nämnt är att det ska finnas kommunikation. Frågan är dock hur mycket kommunikation som sker via digitaliseringsambassadörer eftersom medarbetarna påstår att digitaliseringsambassadörernas roll endast är att föra information om förändringar vidare till övriga medarbetare och då det visat sig att det vid vissa tillfällen saknats gemensam förståelse mellan medarbetare och ledning. Av detta skäl föreslog en av medarbetarna att förändringsskaparna, antingen från ledningen eller från andra enheter som utvecklar digitaliseringsförändringar, borde besöka servicekontoren och informera medarbetarna om förändringen istället för att använda digitaliseringsambassadörer. Fördelen skulle vara att det ges möjlighet för kommunikation i form dialog mellan parterna, som skulle kunna leda till gemensam förståelse vilket kan behövas då de tidigare uppfattat digitaliseringsförändringar olika.

Vidare framgår det ur empirin att organisationen kanske inte är byggd på ett sådant sätt så att medarbetarna ska ha möjlighet till att påverka organisationsförändringar. Boonstra (2004) menar att det informativa arbetssättet passar sig när organisationer ska genomdriva top-down, planerade förändringar (van Vuuren & Elving, 2008:350). Flera av medarbetarna menar att digitaliseringsförändringarna är just planerade förändringar vilket också skulle kunna förklara medarbetarnas begränsade möjligheter till att påverka dem. Å andra sidan är det bland annat medarbetarna på servicekontoren som jobbar närmast kunderna i banken och därför också tar emot kundernas synpunkter. Medarbetarna talar om Kundklagomålssystemet som en kanal där medarbetarna kan framföra kundernas möjliga klagomål. Intervjupersonerna är dock inte eniga om klagomålssystemet även bör användas till att framföra idéer som uppstår vid kundmöten. Sensemaking är en social process där meningsskapande sker bland annat genom kommunikation med andra, (Weick, 1995) och därför kan det vara viktigt att ha flera kanaler för att framföra idéer.

## 6. Diskussion

---

I analysen har det visats att kunder har stor tillgång till information och därför kan utföra många ärenden själva med hjälp av den informationen. Detta visar sig tydligt som en samhällsutveckling, vi går inte längre till läkaren för att få en diagnos ställd, utan att vi går istället till läkaren för att få en diagnos bekräftad eftersom vi själva söker upp den informationen vi behöver. Till följd av digitaliseringen och tillgången till en stor mängd information ändras idag kanske många yrkesroller. Exempelvis har banktjänstemannen gått från att vara kundmottagare och att utföra ärenden, till lärare som istället visar kunderna hur de kan utföra dessa ärenden själva. Medarbetarna agerar utifrån sin nya läraridentitet, en identitet som även stabiliseras av omgivningen. Läraridentiteten handlar i grund och botten om att lära kunderna att utföra sina ärenden själva via de nya digitala kanalerna. Kunderna har många gånger informationen, de behöver bara veta hur de ska utföra sina ärenden digitalt. Samtliga intervjuade poängterade att digitaliseringen i grunden är driven av samhällets utveckling. Vi lever idag i ett samhälle där det förväntas att vi ska kunna göra mycket själva, från att bygga våra egna IKEA-möbler till att placera våra egna pensionspengar. På grund av den breda tillgången till information kan likaså bankens kunder många gånger ha spetskunskap inom ett specifikt område. Flera av de intervjuade poängterar just detta, att kunderna ofta är pålästa kring olika ämnen. Bankens medarbetare förväntas däremot i sin nya roll som lärare istället ha kunskaper som sträcker sig över ett brett område för att kunna vägleda sina kunder kring många olika tjänster, vilket möjligtvis ytterligare bidrar till att stabilisera läraridentiteten.

Samtidigt som banken mycket väl kan påverkas av digitaliseringen genom påtryckningar från samhället och sina kunder, är det viktigt att lyfta fram att banken mycket väl även kan driva på digitaliseringsutvecklingen. Swedbank är som nämnt tidigare en stor aktör i det finansiella systemet i Sverige och därmed även i samhället, vilket innebär att de kan nå ut till en bred målgrupp. Att banken är pådrivare av digitaliseringsutvecklingen är också någonting som kommit fram i det empiriska materialet. Flera medarbetare var ense om att banken många gånger låg i framkant när det gäller digitaliseringen och en av medarbetarna talade även om att banken i vissa fall till och med hade varit för tidig med att lansera vissa tjänster. Ett exempel på en sådan tjänst var en betaltjänst som banken efter lanseringen fick dra tillbaka eftersom kunderna ännu inte var redo för denna tjänst, såsom medarbetaren uttryckte det.

De intervjuade lyfte även fram att det var viktigt att banken var först med nya tjänster, eftersom det annars skulle innebära att någon annan var först med dem. Flera av medarbetarna talade om

kunder i olika kundgrupper, från de som vill vara först med allt det nya, till de som är sist med att acceptera förändringar. En medarbetare påstod att vara först ute med nya tjänster kan vara någonting som lockar den första kundgruppen. Det skulle därmed kunna visa på att det utgör en konkurrensfördel som efterföljare kan förlora. Medarbetarna utvecklade vidare att alla kunder inte är lika mottagliga för förändring. Med hänsyn till bland annat den kundgrupp som sist accepterar de digitala förändringarna, påstår medarbetare att det är viktigt att anpassa sig till kundernas individuella behov.

I studien framkom det att de intervjuade likställer information med kommunikation, exempelvis då de kallar informationsbrev för kommunikation trots att van Vuuren och Elving (2008) skiljer mellan dessa. Det som utgör kommunikation är en gemensam förståelse mellan alla involverade i kommunikationen. En av medarbetarna menade att banken var särskilt duktig på att kommunicera ut till kunderna när exempelvis internetbanken låg nere. Medarbetaren påstår att banken via sociala medier nu har möjlighet att kommunicera ut vad som sker till kunderna vid störningar i systemen. Är detta dock verkligen kommunikation? Enligt van Vuuren och Elving (2008) skulle detta snarare likställas till information. Banken använder sig idag av en top-down strategi när de ska genomföra planerade digitaliseringsförändringar. Vid sådana förändringar menar Boonstra (2004) att det är viktigt att använda sig av ett arbetssätt som fokuserar på information (van Vuuren & Elving, 2008:350). Samtidigt är det medarbetarna som har närmast kontakt med kunderna och vet vad kunderna efterfrågar, vilket är viktigt då de intervjuade även menar att digitaliseringsförändringarna i grunden dels är kunddrivna. För att medarbetarna då skulle ha möjlighet att påverka de förändringar som sker, mer än vad som är möjligt idag, skulle banken mot bakgrund av detta möjligtvis ha nytta av att använda sig av en bottom-up strategi vid förändringsarbete. Däremot är det viktigt att ta hänsyn till att flera intervjuade menar att organisationen inte är byggd för att det ska vara möjligt att inkludera förändringsidéer bottom-up. Slutligen fann vi att inte alla sju dimensioner av sensemaking betonas lika mycket. Det beror främst på att vi inte funnit lika mycket empiriskt material som kan kopplas till de olika dimensionerna. Helms Mills et al (2010) menar att alla dimensioner i Weicks (1995) modell inte har samma betydelse, utan att vissa är viktigare än andra. Ett exempel på en sådan dimension i vår studie är identitetsskapandet som visat sig ha en stor roll. Det kanske även förhåller sig på detta sätt i allmänhet, det vill säga att inte alla dimensioner har samma betydelse som Helms Mills et al (2010) påstår, utan att identitetsskapandet har en större betydelse än övriga dimensioner.

## **7. Slutsats**

---

Medarbetarna upplever utifrån sina referensramar att deras roller har förändrats till följd av digitaliseringen av banken. De beskriver sina roller idag vara mer lärarroller och de agerar även utifrån dessa. Läraridentiteten stabiliseras i sin tur av omgivningen då kunder vill lära sig hur de kan göra saker själva. Däremot fann vi att medarbetarna inte enbart skapar mening utifrån sina referensramar, utan de skapar även mening utifrån framtida förväntningar om digitaliseringen och samhällets utveckling. Möjligtvis sker sensemaking i båda riktningar.

Vi har slutligen funnit att medarbetarna beskriver information som kommunikation. Information menar forskare passar vid förändringar som är planerade och sker top-down, som digitaliseringsförändringarna i banken. På grund av att digitaliseringsförändringar är top-down planerade förändringar är medarbetarnas möjligheter att påverka dessa förändringar begränsade. Medarbetarna skulle istället kunna ha större möjligheter att påverka digitaliseringsförändringar om dessa hade ett tillvägagångssätt som riktade sig mer bottom-up. Det motiveras av att medarbetarna har närmast kontakt med kunderna och att de i grunden ser digitaliseringsförändringar som kund- och samhällsdrivna förändringar.

### **7.1. Förslag till vidare forskning**

I studien har vi enbart fokuserat på att beskriva medarbetarna på ett servicekontors uppfattning av digitaliseringsförändringar. Ett förslag till vidare forskning inom ämnet digitaliseringsförändringar skulle kunna vara att utföra en jämförande studie där det undersöks vilken uppfattning medarbetare på flera olika enheter i bolaget har, exempelvis en studie om medarbetarna på Telefonbanken och de i kontorsrörelsen. Det hade även varit intressant att genomföra en liknande studie, dock med en kvantitativ ansats där det exempelvis genomförs en enkätundersökning och där medarbetarna utlovas fullständigt anonymitet, för att se om svaren skulle vara annorlunda. Det skulle även vara intressant att vidare forska inom ämnet sensemaking, exempelvis genom att göra en longitudinell studie på medarbetarnas upplevelser från att det beslutats om en förändring till dess att den är genomförd. Det hade vidare även kunnat genomföras forskning om sensemaking i andra branscher, möjligen då i en bransch som kan anses vara mindre institutionaliserad och accepterad av samhället samt en bransch där medarbetarnas roller är starkt reglerade av institutionella normer och regler.

## Referenser

---

Abolafia, M.Y. (2010). Narrative Construction as Sensemaking: How a Central Bank Thinks. *Organization Studies*, vol. 31, no. 3, pp. 349-367.

Alvesson, M. (2003). Beyond Neopositivists, Romantics, and Localists: A reflexive Approach to Interviews in Organizational Research. *The Academy of Management Review*. vol. 28, no. 1, pp. 13-33.

Alvesson, M., Sveningsson, S. & Torhell, S. (2008). *Förändringsarbete i organisationer: om att utveckla företagskulturer*. 1. uppl. edn, Liber, Malmö.

Bell, E. & Bryman, A. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2., (rev.) uppl. Stockholm: Liber.

Bradley, L. & Stewart, K. (2002). A Delphi study of the drivers and inhibitors of Internet banking. *International Journal of Bank Marketing*, vol. 20, no. 6, pp. 250-260.

Brown, A.D., Colville, I. & Pye, A. (2015). Making Sense of Sensemaking in Organization Studies. *Organization Studies*. vol. 36, no. 2, pp. 265-277.

Davidson, B. & Patel, R. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 4., (uppdaterade) uppl. Lund: Studentlitteratur.

Dawson, P. (2003). *Understanding Organizational Change: the contemporary experience of people at work*. London: SAGE publications.

Eneroth, T. & Plank, K. (2008). *Förändringsdynamik; reflektioner kring mänskliga aspekter av att leda människor genom organisationsförändringar*. Göteborg. Volvo Information Technology

Herold, M.D., Fedor, B.D. & Caldwell, D.S. (2007). Beyond Change Management: A Multilevel Investigation of Contextual and Personal Influences on Employees' Commitment to Change. *Journal of Applied Psychology*. vol. 92, no. 16, pp. 942-95.

Helms Mills, J., Thurlow, A. & Mills, A.J. (2010). Making sense of sensemaking: the critical sensemaking approach. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*. vol. 5, no. 2, pp. 182-195

- Juks, R. (2015). *Strukturomvandling i det svenska finansiella systemet*. Stockholm: Sveriges Riksbank.  
[http://www.riksbank.se/Documents/Rapporter/Riksbanksstudie/2015/rap\\_riksbanksstudie\\_15022\\_7\\_sve.pdf](http://www.riksbank.se/Documents/Rapporter/Riksbanksstudie/2015/rap_riksbanksstudie_15022_7_sve.pdf) [Hämtad 2016-05-27]
- Leifland, C. (2015). *Stora förändringar återstår*.  
<http://framtidensbank.se/artikel/stora-forandringar-aterstar/> [Hämtad 2016-05-27]
- Linné, T. & Lunds universitet. Sociologiska institutionen (2008). *Digitala pengar: nya villkor i det sociala livet*, Department of Sociology, Lund University.
- Lockett, A., Currie, G., Finn, R., Martin, G. & Waring, J. (2014). The Influence of Social Position on Sensemaking about Organizational Change. *Academy of Management Journal*. vol. 57, no. 4, pp. 1102-1129
- Maitlis, S. & Christianson, M. (2014). Sensemaking in Organizations: Taking Stock and Moving Forward. *The Academy of Management Annals*, vol.8, no. 1, pp. 57-125.
- Nationalencyklopedin. (2016). *Digitalisering*.  
<http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/uppslagsverk/encyklopedi/lang/digitalisering>  
[Hämtad 2016-04-19]
- Nilsson, D. & Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm. (2007). *Transactions in cyberspace: the continued use of Internet banking*. Economic Research Institute, Stockholm School of Economics (EFI).
- Nylén, D., Institutionen för informatik, Umeå universitet & Samhälls- och samhällsvetenskapliga fakulteten. (2015). *Digital innovation and changing identities: investigating organizational implications of digitalization*.
- Routsila, I., Ekdahl, P. & Vitali, D. (2016). *Digital Disruption in Nordic Retail Banking*.  
[https://www.accenture.com/t20150924T055551\\_w\\_/se-en/acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Strategy\\_7/Accenture-Digital-Disruption-Nordic-Retail-Banking-Study.pdf](https://www.accenture.com/t20150924T055551_w_/se-en/acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Strategy_7/Accenture-Digital-Disruption-Nordic-Retail-Banking-Study.pdf) [Hämtad 2016-04-15]
- Sandberg, J. & Tsoukas, H. (2015). Making sense of the sensemaking perspective: Its constituents, limitations, and opportunities for further development. *Journal of Organizational Behavior*. vol. 36, no. S1, pp. S6-S32.

- Scott, W.R. (1995). *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks, Calif.: SAGE
- Statistiska Centralbyrån. (2015). *Privatpersoners användning av datorer och internet 2015*.  
[http://www.scb.se/Statistik/Publikationer/LE0108\\_2015A01\\_BR\\_00\\_IT01BR1501.pdf](http://www.scb.se/Statistik/Publikationer/LE0108_2015A01_BR_00_IT01BR1501.pdf)  
[Hämtad 2016-05-19]
- Spector, B. (2010). *Implementing Organizational Change: theory into practice*. 2.th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Svenska bankföreningen. (2015). *Bankerna i Sverige*.  
[http://www.swedishbankers.se/Documents/BankerISverige/1503\\_Bankerna%20i%20sverige.pdf](http://www.swedishbankers.se/Documents/BankerISverige/1503_Bankerna%20i%20sverige.pdf)  
[Hämtad 2016-05-27]
- Swedbank. (2016). *Om Swedbank*.  
<https://www.swedbank.se/om-swedbank/> [Hämtad 2016-05-02]
- van Vuuren, M. & Elving, W.J.L. (2008). Communication, sensemaking and change as a chord of three strands, *Corporate Communication. An International Journal*, vol. 13, no. 3, pp. 349-359.
- Weber, K. & Glynn, M.A. (2006). Making Sense with Institutions: Context, Thought and Action in Karl Weick's Theory. *Organization Studies*. vol. 27, no. 11, pp. 1639-1660.
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, Calif.: SAGE
- Weick, K.E., Sutcliffe, K.M. & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, vol. 16, no. 4, pp. 409-421.
- Yin, R.K. (2007). *Fallstudier: design och genomförande*. 1. Uppl. Malmö: Liber.



## **Bilaga 1 – Informationsbrev**

---

Hej!

Vi är två studenter, Muamera Homoras och Weris Ahmed, vid Handelshögskolan Göteborgs Universitet. Vi studerar företagsekonomi med inriktning Management och utför just nu vår kandidatuppsats för att erhålla en kandidatexamen i företagsekonomi.

Syftet med vår uppsats är att jämföra hur utvald litteratur beskriver medarbetarnas roll i förändringsarbete med medarbetarnas faktiska roll i förändringsarbete, som uppstått till följd av digitaliseringen i Swedbank AB. Vi vill förhoppningsvis kunna bidra med ett kompletterade perspektiv till managementlitteraturen som för närvarande har väldigt stor fokus på ledarens roll i förändringsarbete.

Vi skulle därmed uppskatta om du ställer upp på en intervju med oss. Intervjun varar mellan 45-60 minuter. Vi kommer att behöva spela in intervjun men det är endast vi som har tillgång till inspelningen. Inspelelingen används enbart för transkriberingssyfte.

Vi kommer att ta hänsyn till etiska principer som förutsätts i akademisk forskning.

### **Informationskrav**

Syftet med vår studie ska tydligt framgå innan och under intervju tillfället.

### **Samtyckeskrav**

Deltagandet i intervjun är frivilligt och deltagarna har rätt att avbryta sin medverkan innan och under intervjun.

### **Konfidentialitetskrav**

Anonymitet i rapporten och aidentifiering av intervjumaterialet kan utlovas till deltagarna. Intervjumaterialet kommer att endast bearbetas, granskas och behandlas konfidentiellt av oss. Vid eventuella frågor kan ni kontakta oss via telefon och mail.

Tack på förhand!

Med vänlig hälsning,

Muamera och Weris

## Bilaga 2 – intervjuguide medarbetare

---

- Berätta lite om vad du jobbar med.
- Hur länge har du jobbat i Swedbank?
- Hur definierar du digitaliseringen i Swedbank?
- Vad tycker du är drivande faktorer till behovet av digitalisering? (är förändringen av central betydelse för företaget?)
- Hur skulle du beskriva din roll i förändringsprocessen?
  
- Anser du att du har möjlighet att påverka de förändringar som kommer med digitaliseringen (om ja hur, om nej varför inte)?
- Var tror du att idéerna till förändringen först uppkom? Märks idéernas ursprung i förändringens genomförande?
- Var tycker du ansvaret för genomförandet av digitaliseringen ligger? Anser du att ansvaret ligger på rätt enhet i företaget? Borde ansvaret för förändringen finnas någon annanstans och i så fall var?
- Anser du att digitaliseringsidéer som uppkommer vid kundmöten kan utvecklas till verkliga förändringar i företaget? Hur/på vilket sätt?
- Tror du att det skulle kunna finnas ett smidigare eller bättre sätt att ta vara på idéer gällande digitalisering som uppkommer vid kundmöten?
- Finns det förändringar inom digitalisering som du anser inte har varit lyckade utifrån kundernas behov och önskemål? Vad tror du kan vara orsaken till att man ändå genomfört dem i sådana fall?
  
- Hur har digitaliseringen påverkat dig i ditt arbete (konkret) (medarbetare personligen)?
- Hur märker du av förändringar i företaget till följd av digitalisering och var anser du att de har haft störst påverkan? (Specificera.) (medarbetares syn i företaget)
- Tycker du att poängen med förändringen alltid kommer fram till medarbetaren (kan det vara svårt att förstå varför en förändring genomförs)?
- Hur anser du att kommunikationen vid digitaliseringsförändringar fungerar och på vilket sätt?

- Tycker du kommunikationen påverkar förändringarnas genomförande? Isåfall hur?
- Hur tycker du kommunikationen påverkar dig i ditt arbete både i kundmötet (den information du kommunicerar ut till kund) men också när det gäller den interna kommunikationen mellan er medarbetare?
- Anser du att kommunikationen vid digitaliseringsförändringar skulle kunna förbättras och i så fall hur? Ge exempel.
- Tror du företaget skulle kunna klara sig utan de förändringar som uppstår till följd av digitaliseringen? Helt, delvis, inte alls?

## Bilaga 3 – intervjuguide kontorschef

---

- Berätta lite om vad du jobbar med.
- Hur länge har du jobbat i Swedbank?
- Hur definierar du digitaliseringen i Swedbank, konkret. Ge gärna exempel på några tjänster.
- Vad tycker du är drivande faktorer till behovet av digitalisering? (är förändringen av central betydelse för företaget?)
- Hur skulle du beskriva din roll i förändringsprocessen?
- Hur skulle du beskriva medarbetarna (på servicekontorets) roll i förändringsprocessen?
  
- Var tror du att idéerna till förändringen först uppkom?
- Märks idéernas ursprung i förändringens genomförande?
- Under intervjuerna med medarbetarna har kommit fram att just detta kontor jobbar lite annorlunda med digitaliseringen än andra kontor. Hur uppkom strategin för det här kontoret och varför? (10 minuters mål för väntetid, inbokning av längre och mer komplicerade ärenden så fokus under öppettider ligger på att hjälpa kunder med digitalisering.)
  
- Anser du att du har möjlighet att påverka de förändringar som kommer med digitaliseringen (om ja hur, om nej varför inte)?
- Anser du att medarbetarna på servicekontoret har möjlighet att påverka digitaliseringsförändringar? Och i sådana fall på vilka sätt? (kontaktvägar)
- Anser du att du att idéer som uppkommer vid kundmöten kan utvecklas till verkliga förändringar i företaget?
- Tror du att det skulle finnas ett smidigare eller bättre sätt att ta vara på idéer gällande digitalisering?
- Finns det förändringar inom digitalisering som du anser inte har varit lyckade utifrån kundernas behov och önskemål? Vad tror du kan vara orsaken till att man ändå genomfört dem i sådana fall?
- Var tycker du ansvaret för genomförandet av digitaliseringen ligger?

- Anser du att ansvaret ligger på rätt enhet i företaget? Borde ansvaret för förändringen finnas någon annanstans och i så fall var?
- Hur märker du av förändringar i företaget till följd av digitalisering och var anser du att de har haft störst påverkan? (Specificera.) (medarbetares syn i företaget)
- Hur har digitaliseringen påverkat dig i ditt arbete (konkret) (medarbetare personligen)?
- Hur tror du att digitaliseringen har påverkat medarbetaren på servicekontoren?
- Med tanke på den speciella strategi som kontoret vi intervjuat har tror du att detta kontor har påverkats på ett annat sätt jämfört med andra kontor?
- Hur anser du att kommunikationen vid digitaliseringsförändringar fungerar och på vilket sätt? Anser du att det alltid är lätt att förstå poängen med digitaliseringsförändringarna? (Kommer alltid poängen fram till dig?)
- Är det lätt att kommunicera ner digitaliseringsförändringar till medarbetarna? (vi menar då poängen med digitaliseringsförändringarna, varför man ska genomföra det och hur man ska genomföra dem)
- Tycker du kommunikationen påverkar förändringarnas genomförande? Isåfall hur?
- Hur tycker du kommunikationen påverkar dig i ditt arbete med digitaliseringsförändringar?
- Hur tycker du kommunikationen vid digitaliseringsförändringar påverkar dig i din relation med medarbetarna?
- Anser du att kommunikationen vid digitaliseringsförändringar skulle kunna förbättras och i så fall hur? Ge exempel.
- Tror du företaget skulle kunna klara sig utan de förändringar som uppstår till följd av digitaliseringen? Helt, delvis, inte alls?