



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Organisationsförändring inom bankbranschen

- En kvalitativ studie utifrån chefers och medarbetares perspektiv

Företagsekonomiska institutionen
Management & Organisation
Vårterminen 2018
Kandidatuppsats
Isabelle Mindhammar, 930111
Katie Thielemann, 940921
Handledare: Nanna Gillberg

Förord

Till att börja med vill vi rikta ett varmt tack till fallorganisationen och samtliga respondenter som med stort engagemang har deltagit i vår studie. Vidare vill vi rikta ett stort tack till vår handledare Nanna Gillberg som har bidragit med mycket värdefull feedback under uppsatsens gång. Slutligen vill vi tacka dig som läsare och hoppas på att du finner vår studie intressant och lärorik!

Isabelle Mindhammar & Katie Thielemann

Göteborg 2018-06-03

Abstract

Today, organizations find themselves in an ever-changing world which often requires organizations to transform to stay competitive. As a result, organizations have to change their strategy internally to adapt. The managers of these organizations work on a continuous basis to find the best way to organize and implement the corresponding strategic changes internally. The necessity for change and its place in the organization makes it imperative that managers assess what has gone well when carrying out new changes in strategy and what can be done better in the future. The implementation of changes within a company affects multiple levels of management along with the individual employee. Change within an organization can be a positive and negative experience for those affected, normally it is not a simple answer.

The purpose of this report is to analyze the experiences of employees and managers during the implementation of an internal change of strategy in a region of the organization. Earlier research has mainly focused on the feedback and opinions of managers when implementing change. The experiences of employees and managers vary greatly. To fill these gaps of information and provide a more holistic view, this research has gathered responses from both managers along with the employees of the organization. This research has highlighted the importance of communication with managers and employees affected by a change in strategy along with making these individuals feel involved to various degrees during the change implementation process. Various theories within management including theories on communication and change management have been used to analyze the responses from managers and employees, which have been gathered from interviews carried out with individuals after the implementation of a new strategy internally. The information gathered has provided insights into areas where managers can work to better the experience of employees during a time of strategic change in an organization.

Innehåll

1. Inledning	1
1.1 Definition organisationsförändring	2
1.2 Syfte & Frågeställningar	3
2. Teori & tidigare forskning	4
2.1 Kommunikation	4
2.1.1 Kommunikation och delaktighet.....	4
2.1.2 Förändringsbudskap.....	4
2.1.3 Kommunikationsmodell.....	5
2.1.4 Kommunikationskällor.....	6
2.1.5 Muntlig och skriftlig kommunikation.....	6
2.1.6 Kommunikationsstrategier.....	7
2.2 Medarbetares motstånd och roll under organisationsförändring	8
2.3 Individens attityder och känslor	8
2.4 Trestegsmodell inom organisationsförändring	9
2.5 KASAM-modell	10
3. Metod	11
3.1 Kvalitativt tillvägagångssätt	11
3.2 Vetenskaplig utgångspunkt & Forskningsansats	12
3.3 Studiens genomförande	12
3.4 Val av företag & intervjupersoner	13
3.5 Analys av data	14
3.6 Etik	14
3.7 Validitet & Reliabilitet	15
3.8 Studiens begränsningar	15
4. Empiri	17
4.1 Innan organisationsförändringen	17
4.1.1 Kommunikation.....	17
4.1.2 Spekulation och oro.....	18
4.2 Under organisationsförändringen	19
4.2.1 Kommunikation.....	19
4.2.2 Utbildning.....	19
4.2.3 Inställning.....	20
4.3 Efter organisationsförändringen	21
4.3.1 Kommunikation.....	21
4.3.2 Tidsaspekt.....	22
4.3.3 Nya möjligheter.....	22
4.3.4 Effekter av förändringen.....	24
4.3.5 Anställning och avgångar/uppsägningar.....	24
5. Analys	25
5.1 Kommunikation	25

5.1.1 Kommunikation, delaktighet & förändringsbudskap	25
5.1.2 Kommunikationsmodell.....	26
5.1.3 Kommunikationskällor	27
5.1.4 Muntlig och skriftlig kommunikation	27
5.1.5 Kommunikationsstrategier	28
5.2 Medarbetares motstånd och roll under organisationsförändring	29
5.3 Individens attityder och känslor.....	31
5.4 Trestegsmodell inom organisationsförändring.....	31
5.5 KASAM-modell.....	33
6. Slutsats & avslutande reflektioner.....	35
6.1 Vidare forskning	38
7. Referenslista	39
8. Bilagor	43
8.1 Bilaga 1	43
8.2 Bilaga 2.....	44

1. Inledning

I detta inledande avsnitt presenteras först uppsatsens ämnesval och problemområde. Avsnittet redogör sedan för begreppet organisationsförändring och fortsätter med en presentation av det studerade företaget. Slutligen presenteras uppsatsens syfte och frågeställningar.

Dagens samhälle ställer ökade krav på företag att genomgå organisationsförändringar för att överleva på marknaden (Jacobsen, 2005; Biedenbach & Söderholm, 2008; Gilley, McMillan & Gilley, 2009) och företag inom bankbranschen har krav på sig att ständigt förändras utifrån både interna och externa behov (Okorley & Boohene, 2012). Många företag misslyckas med sina organisationsförändringar, trots att det finns en mängd forskning inom området, där endast 30% av alla större organisationsförändringar visar på ett lyckat resultat (Kotter, 2007; Washington & Hacker, 2005; Kitchen & Daly, 2002). Det är därav värdefullt att studera vad som kan göras för att öka chansen till att förändringen lyckas (Lines et al. 2005). Beer och Nohria (2000) menar att företag behöver få en ökad förståelse och kunskap kring hur organisationsförändringar bör genomföras.

Mycket forskning har tidigare fokuserat på hur ledningen uppfattar en organisationsförändring, men inte lika mycket på medarbetarnas upplevelser (Dawson, 2003; Balogun, 2006). Att studera hur andra parter utöver ledningen upplever en organisationsförändring är av stor vikt då deras tolkningar, reaktioner och känslor kan vara avgörande för förändringens utfall (Alvesson & Sveningsson, 2008). Balogun (2006) menar att det snarare är medarbetarna, som kan ses som mottagare, som har den största påverkan på förändringens resultat. Utifrån detta har vi valt att fokusera på chefers och medarbetares upplevelser av en organisationsförändring inom bankbranschen. Vår förhoppning är att utifrån deras perspektiv kunna bidra med exempel på vad som har fungerat respektive inte fungerat under en förändringsprocess. Vår förhoppning är även att det studerade företaget, eller andra liknande företag, i framtida organisationsförändringar ska kunna ta lärdom av våra bidrag i denna uppsats.

1.1 Definition organisationsförändring

Organisationsförändring är ett begrepp som i tidigare forskning har definierats på olika sätt. En frekvent definition är att en organisationsförändring har skett när organisationen vid minst två skilda tidpunkter påvisar olika drag, som till exempel att dess formella struktur ser annorlunda ut vid två olika tidpunkter (Jacobsen, 2013). Jacobsen (2013) vidareutvecklar detta med att påvisa ett ytterligare synsätt om att en organisationsförändring kan ses som en ständig process som präglas av olika faser och händelser som bidrar till att organisationen går från ett tillstånd till ett annat. Alvesson och Sveningsson (2008) menar vidare på att organisationer ständigt är i förändring och att förändring borde ses som det naturliga tillståndet då t.ex. medarbetare kontinuerligt börjar och slutar i en organisation. Synsättet att en organisationsförändring går från ett tillstånd till ett annat med ett start- och slutdatum har därmed fått kritik då organisationer anses vara sociala system som ständigt är i förändring (Jacobsen, 2013; Weick & Quinn, 1999; Jones, 2007). Anledningen till en organisationsförändring kan variera stort där några vanliga anledningar är effektivisering, ökat krav på lönsamhet samt nya idéer och mål för organisationen (Angelöw, 2010).

En gemensam nämnare för organisationsförändringar är att de begär att personer inom organisationen efterföljer förändringens riktning (Jacobsen, 2013). Organisationsförändringar kan vara av antingen evolutionär eller revolutionär art beroende på förändringens omfattning och vilken typ av förändring som är aktuell (Miller, 1982). Evolutionära organisationsförändringar är mindre omfattande, påverkar inte hela organisationen och bidrar heller inte till dramatiska skillnader till skillnad från revolutionära organisationsförändringar. Revolutionära organisationsförändringar inbegriper istället mer omfattande förändringar med större fokus på hela organisationens struktur. Dessa förändringar är också oftast mer komplexa att genomföra (Jones, 2007). Organisationer lär sig alltid av ett genomförande av en förändring, vilket innebär att organisationsförändringar blir mer effektiva om organisationen kontinuerligt förändras. Dessa förändringar innebär ofta att personer inom organisationen behöver förändra eller bilda nya relationer till andra, vilket kan vara en stor omställning för de inblandade (ibid).

1.2 Syfte & Frågeställningar

Syftet med denna uppsats är att studera en organisationsförändring inom bankbranschen utifrån chefers och medarbetares upplevelser samt vilka lärdomar som kan dras av förändringsprocessen inför framtida organisationsförändringar. Det bärande temat i denna uppsats kommer således att vara organisationsförändring. Syftet resulterar i följande två frågeställningar:

1. Hur har de involverade cheferna och medarbetarna upplevt organisationsförändringen?
2. Vilka lärdomar kan dras av förändringsprocessen?

2. Teori & tidigare forskning

I följande avsnitt presenteras den teori och tidigare forskning som uppsatsen använder sig av. Avsnittet inleder med att presentera kommunikation och dess olika delar för att sedan gå över till att redogöra för medarbetares roll och motstånd i samband med en organisationsförändring. Vidare behandlas individens attityder och känslor i relation till en organisationsförändring för att slutligen presentera Trestegsmodellen samt KASAM-modellen. Innehållet i detta avsnitt kommer senare i uppsatsen att användas för att analysera studiens insamlade empiri.

2.1 Kommunikation

2.1.1 Kommunikation och delaktighet

För att en förändring ska lyckas sett till dess syfte och mål krävs det en välfungerande kommunikation, och utan detta kommer många av förändringens mål troligtvis inte att uppfyllas (Barrett, 2002). För att definiera begreppet kommunikation beskriver Larsson (2008) det som en process som uppstår när möten mellan individer sker och där de vidare interagerar med varandra. Informationen, det vill säga innehållet i processen, och dess förmedlande spelar en stor roll i denna process (ibid). Enligt Kotter och Schlesinger (1979) uppkommer förändringsmotstånd från medarbetare främst genom att förändringens syfte och dess följder inte har kommunicerats ut tillräckligt väl. Detta kan undvikas helt eller delvis genom att ansvariga för organisationsförändringen i större grad involverar samtliga som berörs av förändringen genom tydligare kommunikation (Klein, 1996). Avsaknad av information kommer innebära att medarbetarna motsätter sig organisationsförändringen, vilket främst i detta fall kommer bero på en rädsla för det som är okänt (Bloisi et al, 2006). Genom att ge medarbetarna tydlig information kring förändringen kommer denna rädsla med största sannolikhet att reduceras, vilket innebär att medarbetarna kommer känna en ökad motivation och positivitet till att genomföra organisationsförändringen (ibid).

2.1.2 Förändringsbudskap

Förändringsbudskap som begrepp kan beskrivas som vad som ska förändras i organisationen, varför det ska förändras, förändringens mål samt hur medarbetarna kommer att påverkas av denna förändring (Klein, 1996). Budskapet kring förändringen kan dessutom innehålla en tidsplan för förändringens olika delar (Johansson & Heide, 2008). En viktig faktor för att förändringsbudskapet ska lyckas är att det är genomtänkt och konstant genom hela förändringsprocessens gång (Armenakis & Harris, 2001). För att medarbetarna ska kunna ta del av organisationsförändringen, och vidare vara mottagliga för den, spelar

kommunikationen mellan chef och medarbetare stor roll (Frahm & Brown, 2007). Målet med organisationsförändringen måste vara tydlig för medarbetarna för att det i slutändan ska kunna uppfyllas (ibid). Hur förändringsbudskapet förmedlas är avgörande för organisationsförändringens utfall (Armenakis & Harris, 2001).

2.1.3 Kommunikationsmodell

Vid många organisationsförändringar sker kommunikationen genom en envägskommunikation (Bloisi, 2007). Envägskommunikation innebär att kommunikationen går i en rak linje från en person till en annan (Larsson, 2008). Shannon och Weaver (1949) har skapat en kommunikationsmodell som kan förklara envägskommunikationens struktur. I denna modell är aktörerna antingen sändare, oftast ledningen, eller mottagare, oftast medarbetarna (ibid). Perfekt kommunikation skulle innebära att informationen från sändare till mottagare skulle strömma utan missförstånd och störningar där avsändaren anpassar sin kommunikation efter mottagaren, som i sin tur förstår avsändarens budskap fullt ut (Barret, 2006). I verkligheten uppstår dock ofta hinder vid kommunikation, som t.ex. avbrott eller andra störningar (Larsson, 2008). Detta kallas för brus och kan orsakas av både sändare och mottagare (Barret, 2006; Larsson, 2008). Kommunikationens form, dess språk och den kontext där informationen förmedlas kan påverka brusets omfattning och vidare leda till att missuppfattning av budskapet sker (Barret, 2006). När det kommer till kommunikation i en organisationsförändring har sändaren oftast som främsta mål att påverka och motivera mottagaren genom budskapet om själva förändringen, vilket innebär att kommunikationen är ytterst viktig (Azzone & Palermo, 2011).

Envägskommunikation kan upplevas vara ett effektivt sätt att kommunicera på vid en organisationsförändring, men är enligt Ströh och Jaatinen (2001) inte att föredra. De anser istället att tvåvägskommunikation mellan ledning och medarbetare bör användas i så stor utsträckning som möjligt under en organisationsförändring. Tvåvägskommunikation innefattar att mottagaren har möjlighet att ställa frågor till sändaren och få dessa besvarade när något upplevs vara otydligt eller osäkert, vilket innebär att missförstånd reduceras och att medarbetarna blir mer delaktiga i förändringsprocessen (ibid). Ströh och Jaatinen (2001) lyfter även fram att organisationsförändringar som innehar ett aktivt arbete med tvåvägskommunikation har visat sig vara mer framgångsrika.

2.1.4 Kommunikationskällor

Vid organisationsförändringar söker de involverade information genom både formella och informella källor, där medarbetare som upplever en oro kring organisationsförändringen tenderar att hämta mer information än de som inte känner sig lika oroliga (Larsson, 2008). Formella källor innefattar den information som ledningen kommunicerar ut till medarbetarna, medan de informella källorna inbegriper den information som medarbetarna hämtar från annat håll eller konstruerar själva (ibid). Larsson (2008) menar på att den främsta nackdelen med informell information, som oftast sker mellan medarbetare, är att den ibland särskiljer sig från det verkliga budskapet kring organisationsförändringen, vilket kan leda till felaktig ryktesspridning och vidare bromsa förändringen. För att undvika detta kan ledningen fokusera ännu mer på den formella kommunikationen för att skapa en ökad tydlighet, men det går sällan att helt undkomma informell kommunikation vid en organisationsförändring (Klein, 1996).

2.1.5 Muntlig och skriftlig kommunikation

Vid förmedlande av information i samband med en organisationsförändring bör olika typer av kommunikationsformer äga rum för att skapa en ökad tydlighet och förståelse hos medarbetarna (Larsson, 2008). En blandning av skriftlig och muntlig kommunikation mellan ledningen och organisationens medarbetare är vanligt förekommande och att föredra (ibid). Om den muntliga kommunikationen sker genom en envägskommunikation mellan ledningen och medarbetarna bör svåra ord och avancerade uttryck undvikas eftersom det kan innebära att medarbetarnas möjlighet att ta till sig informationen kan försvåras (Klein, 1996). Om informationsmöten ska hållas bör dessa vara kortfattade med endast den viktigaste informationen gällande organisationsförändringen då det annars finns en risk att medarbetarna inte orkar ta in all information (ibid). Klein (1996) menar på att användning av bilder under informationsmötet kan öka medarbetarnas intresse och att det samtidigt kan användas för att göra organisationsförändringens budskap ännu tydligare.

Personlig kommunikation genom t.ex. gruppsamtal eller samtal med enskild medarbetare är den mest fördelaktiga kommunikationsformen (Ströh & Jaatinen, 2001). Gruppsamtal är mest förekommande vid organisationsförändringar och några fördelar med dessa är att de skapar en tvåvägskommunikation där medarbetarna kan ställa frågor, komma med egna åsikter samt ta del av varandras tankar (Larsson, 2008). Dessa gruppsamtal bör bestå av mindre grupper eftersom det annars finns en risk att medarbetarna inte vågar yttra sig (Klein, 1996). Individuella möten är dock den kommunikationsform som motiverar och engagerar

medarbetarna allra mest under en organisationsförändring (ibid). Genom dessa möten kan ledningen se till så att inga missuppfattningar eller rykten uppstår och dessa samtal kan även bidra till goda relationer mellan medarbetarna och ledningen (Larsson, 2008).

Vid större organisationsförändringar kan även skriftlig kommunikation vara användbar, t.ex. genom nyhetsbrev, personliga meddelanden eller personaltidningar (Lengel & Daft, 1988). Den främsta fördelen med kommunikation genom skriftlig information är att medarbetarna kan läsa om informationen flera gånger, vilket kan göra budskapet mer tydligt (ibid). Den främsta nackdelen med denna typ av kommunikation är dock att det bildas en envägskommunikation där det finns risk för missförstånd eftersom det t.ex. är svårare att ställa direkta frågor (Larsson, 2008).

2.1.6 Kommunikationsstrategier

Klein (1996) lyfter fram olika kommunikationsstrategier som kan vara användbara i samband med organisationsförändringar. Han belyser att personlig kommunikation, kommunikation via olika kanaler och kommunikation som är tydligt formulerad ökar chansen till en framgångsrik organisationsförändring. Ett förändringsbudskap som upprepade antal gånger kommuniceras ut, och gärna via olika kommunikationskanaler, leder till en ökad förståelse och en ökad medvetenhet hos medarbetarna och bidrar vidare till att de kommer ihåg budskapet kring förändringen under en längre tid (Klein, 1996).

Kommunikationsstrategin kan delas upp i tre olika delar. Den första delen handlar om att förbereda medarbetarna på den kommande organisationsförändringen, och att det är av stor vikt att kommunicera förändringens budskap innan själva processen har startat (Johansson & Heide, 2008). Om ett starkt motstånd uppstår är det i detta skede lättare att vidta åtgärder inför organisationsförändringens fortskridande (Klein, 1996). De organisationsförändringar där ledningen vid ett tidigt stadie har lyckats förmedla förändringens budskap och mål på ett tydligt sätt har också visat sig vara mer effektiva och lyckade (Weber & Weber, 2001). I detta stadie är det även viktigt att informera om hur och varför organisationsförändringen ska göras (Klein, 1996). På så sätt kan även motstånd förhindras då medarbetarna känner att de får vara delaktiga genom att ha möjlighet till att yttra sig från början (ibid).

Den andra delen kan beskrivas som själva förändringssteget där fokus ligger på att i detalj klargöra vad som kommer att förändras gällande arbetsuppgifter och den allmänna arbetssituationen. Den sista och tredje delen handlar om tidpunkten efter det att förändringen

har blivit genomförd där det är viktigt att medarbetarnas frågor blir besvarade för att de ska få en positiv bild av den nya situationen. En viktig del i detta stadiet är uppföljning hos medarbetarna, speciellt för att få reda på vad som fungerade bra respektive mindre bra inför framtida organisationsförändringar. (Klein, 1996)

2.2 Medarbetares motstånd och roll under organisationsförändring

Förändringar inom organisationer är en komplex process som inte alltid medför positiva effekter, vilket kan leda till att medarbetarna skapar ett motstånd till förändringen (Johansson & Heide, 2008; Grey, 2009). Western (2013) anser att även då ett företag medvetet har anställt en ledare i syfte att genomföra en organisationsförändring kan den bemötas med motstånd från medarbetarna. Människan tycker om rutiner, och även om förändringen av dessa rutiner skulle gynna individen och företaget i längden skapas det ofta ett motstånd, till och med från de medarbetare som vill att en förändring ska genomföras (Western, 2013).

Enligt Balogun (2006) misslyckas cirka 70% av organisationsförändringar sett till dess syfte och mål, vilket har bidragit till att olika metoder inom hur en förändring bör utformas för att den ska lyckas har vuxit fram. Tidigare forskning utgår oftast från ledningens perspektiv och ser medarbetarna som passiva mottagare vid en förändring. För att skapa en ökad förståelse för hur en förändring ska lyckas på samtliga nivåer måste även medarbetarna inkluderas i processen. Det är snarare medarbetarna, som kan ses som mottagare, som har den största påverkan på förändringens resultat och organisationer måste ta hänsyn till t.ex. informella processer hos medarbetarna där interaktionen mellan chefer och medarbetare kan vara helt avgörande. En välplanerad förändring leder inte per automatik till en lyckad sådan, utan det är snarare både chefers och medarbetares engagemang som gör det. (Balogun, 2006)

2.3 Individens attityder och känslor

När en organisationsförändring är aktuell, oavsett dess storlek, skapas det många känslor hos de som kommer att beröras (French, 2001). Vissa blir motiverade och ser förändringen som en möjlighet till utveckling, medan andra upplever en förändring som påfrestande och oroväckande (Antonacopoulou & Gabriel, 2001). Därav är det av stor vikt att organisationen arbetar med hur alla dessa känslor bör hanteras på bästa möjliga vis, och individen själv behöver även hitta fungerande strategier (French, 2001). Medarbetarnas tankar om hur påverkade de kommer att bli av organisationsförändringen skapar positiva respektive negativa attityder kopplat till förändringen, och denna känslomässiga reaktion kan variera mellan t.ex. glädje, rädsla, förhoppning och entusiasm (Lines, 2005). En av de främsta anledningarna till att förändringen kan upplevas som negativ hos medarbetarna är en oro och rädsla över att

förlora något som de trivs med i dagsläget (Kotter & Schlesinger, 2008). Motstånd mot förändringen från medarbetarna handlar också ofta om att de har en rädsla för att de inte ska klara av sin kommande arbetssituation (ibid).

Attityden påverkar vidare medarbetares beteende och när en attityd väl har formats finns det svårigheter med att förändra den, vilket innebär att attitydskapandet kan vara en avgörande faktor för organisationsförändringens utfall (Kotter & Schlesinger, 2008). Enligt Lines (2005) är anledningen till detta att det finns en tendens hos människor att ta till sig mer av den information som ligger i linje med vilken attityd individen har till förändringen. Utifrån det kan en snedvriden bild skapas av organisationsförändringen då informationshämtningen riskerar att bli selektiv (ibid). Lines (2005) menar vidare att den sociala omgivningen påverkar medarbetarens känslor, attityd och tankar i hög grad där det är oundvikligt att inte bli påverkad av i synnerhet de närmsta kollegorna. För att minska risken att medarbetarna skapar en negativ attityd och inställning till organisationsförändringen är det viktigt att organisationen försöker skapa en sådan positiv bild som möjligt genom att t.ex. tydligt ge information kring vad organisationsförändringen handlar om, varför den genomförs och hur processen kommer att se ut (ibid). Lines (2005) belyser att det kan bidra till att medarbetarna får en positiv attityd till organisationsförändringen vilket i sin tur kan leda till ett gynnsamt beteende för organisationen i stort.

2.4 Trestegsmodell inom organisationsförändring

Kurt Lewin skapade år 1951 en uppmärksammas trestegsmodell inom förändringsprocesser (Alvesson & Svenningsson, 2008; Dawson, 2003). Denna modell visar på hur värderingar och normer styr individer på en arbetsplats och hur dessa påverkas under förändringens gång. Trestegsmodellen består av tre olika faser, vilka är upptining, förändring och återfrysning. Upptining innebär att individers beteende och attityder tinas upp genom att t.ex. intressanta möten eller föreläsningar om varför förändringen är välbehövlig hålls. Förändring, modellens andra fas, innebär att organisationen går över i ett nytt tillstånd, som även accepteras av de som arbetar i organisationen. I den sista fasen, återfrysning, internaliseras nya mönster som organisationsförändringen har skapat och syftar till att inte falla tillbaka i gamla vanemönster (Alvesson & Svenningsson, 2008). Trestegsmodellens främsta fokus handlar om att minska på förändringsmotstånd hos individer inom organisationer (Dawson, 2003).

2.5 KASAM-modell

Vid en organisationsförändring kan Antonovskys (2005) KASAM-modell användas. Modellen består av begreppen: begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet (ibid). Begriplighet innefattar att det finns en förståelse hos individen som uppkommer genom t.ex. information, hanterbarhet handlar i sin tur om en känsla av att det t.ex. finns möjligheter och resurser för att kunna klara av existerande krav, och meningsfullhet innebär slutligen att individen upplever t.ex. glädje, motivation och engagemang där delaktighet är en viktig komponent (Antonovsky, 2005; Hanson, 2010). Modellen handlar i det stora hela om en känsla av sammanhang och Tangen (2013) belyser att det finns ett behov hos varje medarbetare i en organisation att uppleva detta. Genom att framförallt skapa meningsfullhet hos medarbetarna under en organisationsförändring kan processen underlättas (Van Dierendonck & Sousa, 2016). Talim (2012) menar även att medarbetarna arbetar mer effektivt om organisationsförändringen upplevs som meningsfull.

3. Metod

I detta avsnitt redogörs först studiens kvalitativa tillvägagångssätt och fortsätter sedan med en presentation av studiens vetenskapliga utgångspunkt och forskningsansats. För att få en större insikt i uppsatsprocessen behandlar avsnittet vidare studiens genomförande, val av företag och intervjupersoner samt analys av insamlad data. Avsnittet presenterar sedan studiens etiska förhållningssätt samt dess validitet och reliabilitet. Avslutningsvis förs en diskussion kring studiens begränsningar.

3.1 Kvalitativt tillvägagångssätt

Vi har valt att genomföra denna studie genom ett kvalitativt tillvägagångssätt. En kvalitativ studie karaktäriseras enligt Lind (2014) av en möjlighet till nyansrika och mångfasetterade beskrivningar av det som ska studeras. Uppsatsens empiri är inhämtad utifrån 15 semistrukturerade intervjuer. En semistrukturerad intervju ger utrymme för följdfrågor och större flexibilitet där t.ex. intervjufrågorna kan ställas i en annan ordning än vad som var tänkt i den ursprungliga intervjuguiden (Bryman, 2011). Vi har valt att genomföra en kvalitativ studie för att på så sätt kunna besvara studiens frågeställningar på bästa möjliga vis. Ett kvalitativt tillvägagångssätt var bäst lämpat för att få en djupare förståelse för chefers och medarbetares upplevelse av en organisationsförändring samt vilka lärdomar som kan dras av förändringen.

Data har samlats in genom intervjuer med 15 personer varav fem av dessa var affärschefer, två var vicechefer och åtta var medarbetare som alla har varit med i organisationsförändringen. Affärschefen är den högsta chefen i en eller fler butiker, vicechefen är i sin tur stöd till affärschefen och finns i varje butik. Vidare är medarbetarna banksäljare i butiken. När vi hänvisar till medarbetare i vår teori och tidigare forskning inkluderar dock detta både medarbetare och chefer. 12 av dessa intervjuer genomfördes via ett personligt möte, en intervju genomfördes över telefon och övriga två genomfördes via mail. Anledningen till att tre intervjuer inte skedde genom ett personligt möte på grund av att det inte fanns tid hos respondenterna att träffa oss. Detta respekterade vi fullt ut och var tacksamma över att vi kunde ordna det genom ett annat tillvägagångssätt. Det finns en medvetenhet att personliga intervjuer är att föredra då t.ex. kroppsspråk och ansiktsuttryck inte kommer fram via en telefonintervju eller en intervju över mail, och Bryman (2011) belyser att kvaliteten försämras när det inte sker en personlig intervju. I vårt fall hade alternativet istället varit färre antal intervjuer vilket vi ansåg inte var ett bättre alternativ.

3.2 Vetenskaplig utgångspunkt & Forskningsansats

Den vetenskapliga utgångspunkten för denna uppsats är hermeneutik. Hermeneutik innefattar att tolkning måste ske för att verkligheten ska kunna förstås, där upplevelser och erfarenheter skapar denna förståelse (Ödman, 2007). Utifrån de kvalitativa intervjuer som har genomförts i denna uppsats bidrar respondenternas svar till en mer djupgående förståelse för upplevelsen av den studerade organisationsförändringen. Då uppsatsen är uppbyggd av både empiriska studier och forskning har den en abduktiv forskningsansats. Vad som utmärker denna forskningsansats är att den innehåller både en induktiv och deduktiv ansats (Dubios & Gadde, 2002). Induktiv forskningsansats innebär att en observation sker av verkligheten som sedan generalisera, medan deduktiv forskningsansats tvärtom har sin utgångspunkt i en hypotes som ställs mot verkligheten (Bryman, 2011). Då både empiri, teori och tidigare forskning har använts för att besvara uppsatsens frågeställningar har en abduktiv forskningsansats därmed tillämpats.

3.3 Studiens genomförande

För att få fram relevant data till studien kontaktades ett företag som nyligen har genomgått en större organisationsförändring. Företaget är verksamt inom bankbranschen och har infört en organisationsförändring i hela Sverige i form av en omorganisering av regioner samt implementering av kluster. Kluster i detta fall innebär att affärscheferna som tidigare ansvarade för en butik var efter organisationsförändringen skulle ansvara för 2-3 butiker som ingick i ett kluster. Tre av de fem intervjuade affärscheferna hade efter organisationsförändringen ansvar över ett kluster. Genom mailkontakt med företaget bokade vi i första hand in ett möte med en rekryteringsansvarig som hade god insikt i organisationsförändringen. Detta för att få en bättre förståelse för organisationsförändringen samt för att få tillgång till kontaktinformation till chefer och medarbetare som var involverad i förändringen.

Vi konstruerade sedan intervjufrågor utifrån vårt syfte och våra frågeställningar med hjälp av underliggande intervjuteman. Dessa intervjuteman var: innan organisationsförändringen, under organisationsförändringen och efter organisationsförändringen. Respondenterna kontaktades via mail och bokades in på intervjuer och frågorna skickades i förväg tillsammans med ett informationsformulär. Informationsformuläret innehöll uppsatsens syfte, intervjuens olika teman, introduktion av oss skribenter, preliminära frågeställningar, etik samt detaljer om hur intervjun skulle genomföras. Vi valde att skicka frågorna på förhand för att få mer utförliga svar eftersom den intervjuade därmed kunde vara mer förberedd på frågorna. En

medvetenhet finns dock att detta tillvägagångssätt även bidrar till att svaren inte blir lika spontana och att det finns en risk att viss information därmed uteblir. Samtliga intervjuer spelades in med respondenternas godkännande för att sedan transkriberas och vidare analyseras. Utifrån detta kunde vi sedan jämföra intervjuerna med varandra för att få en större helhetsbild om hur cheferna och medarbetarna upplevde organisationsförändringen samt vilka lärdomar som kunde dras av organisationsförändringen.

3.4 Val av företag & intervjupersoner

Då vi läser företagsekonomi har vi valt ett företag som har en relevant koppling till våra studier inom management och organisation och som vi själva tycker är intressanta. Det valda företaget i denna studie befinner sig inom bankbranschen där en organisationsförändring skedde mellan augusti 2017 och januari 2018. Förändringen implementerades i hela Sverige och målet med organisationsförändringen var att skapa en effektiv organisation med färre regioner och affärschefer. Det resultat som företaget ville uppnå var en ökad effektivitet och lönsamhet. Av integritetsskäl är företaget anonymt i uppsatsen med undantag för i vilken bransch företaget befinner sig i då vi anser att det är av intresse för läsaren att veta. Vi valde att genomföra intervjuer med endast ett företag då vi ville få en djupare förståelse för just den organisationsförändringen. Då företaget var ett stort sådant gav detta oss möjligheten att intervjua fler medarbetare och chefer, vilket i sin tur gav oss ett större helhetsperspektiv av organisationsförändringen och förändringsarbetet. Vi valde vidare att intervjua chefer och medarbetare som var involverade i organisationsförändringen för att få en tydlig bild av hur de upplevde förändringen samt vilka lärdomar som kan utläsas av förändringsprocessen. Då samtliga butiker inte blev till kluster intervjuade vi chefer och medarbetare från både butiker inom och utom kluster.

Urvalsstrategin gällande både företaget och intervjupersonerna har därmed varit målinriktat. Detta urval inbegriper att relevanta intervjupersoner, utifrån det som ska undersökas, väljs ut (Bryman, 2011). Då vi från början hade ett tydligt syfte att studera en organisationsförändring var det en förutsättning att vårt valda företag skulle ha genomgått en organisationsförändring samt att respondenterna hade varit involverade i den. Vi ville även ha en jämn fördelning mellan chefer och medarbetare och valde därför att intervjua en affärschef och en eller fler medarbetare, beroende på om de befann sig i ett kluster eller inte, från varje utvald butik. För att få in ett ytterligare chefsperspektiv intervjuades även två vicechefer som befann sig i ett kluster. Av 14 butiker i regionen intervjuade vi respondenter i åtta av dessa då resterande befann sig en längre bit ifrån vårt utgångsläge Göteborg. Ett alternativ hade varit att

genomföra telefonintervjuer i dessa butiker men både p.g.a. tidsbrist och att vi prioriterade att fokusera på personliga intervjuer bidrog det till att vi valde bort denna möjlighet för att få mer kvalitet på de intervjuer som genomfördes.

3.5 Analys av data

Vi valde att använda oss av inspiration från tematisk analys vid bearbetning av vår data. Tematisk analys organiserar, identifierar och analyserar data genom olika mönster (Braun & Clarke, 2006) och används för att förenkla processen av den stora mängd data som ett kvalitativt tillvägagångssätt innebär (Bryman, 2011). Dessa mönster kan innefatta t.ex. återkommande svar under intervjuerna som tillsammans skapar ett mönster som sedan kan underlätta skrivandet. Med hjälp av denna analysmetod kan väsentlig empiri samlas in utifrån studiens syfte och frågeställningar (ibid). I vårt fall utgick vi ifrån våra teman som var innan organisationsförändringen, under organisationsförändringen och efter organisationsförändringen för att utifrån dessa sedan utläsa olika teman som återkom under intervjutillfällena. Kommunikation samt spekulering och oro kunde utläsas under temat innan organisationsförändringen. Kommunikation, utbildning och inställning kunde utläsas under temat under organisationsförändringen. Slutligen kunde kommunikation, tidsaspekt, nya möjligheter, effekter av förändringen samt anställning och avgångar/uppsägningar utläsas under temat efter organisationsförändringen.

3.6 Etik

Vid genomförandet av en studie är det viktigt att ha ett etiskt förhållningssätt gentemot respondenterna. Vi har därför utgått ifrån de etiska principer som svensk forskning har tagit fram. Enligt Bryman (2011) är dessa samtyckeskravet, informationskravet, nyttjandekravet och konfidentialitetskravet. Vi har uppfyllt samtyckeskravet genom att upplysa respondenterna om att de själva avgör om de vill medverka eller ej samt att de har rätt till att när som helst avbryta intervjun. Informationskravet har vidare uppfyllts genom att vi informerade respondenterna om de etiska principerna i ett informationsformulär som de fick innan intervjun på mail samt muntligt innan intervjun påbörjades. Samtliga respondenter fick även tydlig information om studiens syfte innan själva intervjutillfällena. Vi var även tydliga med att deras svar inte kommer att användas till något annat ändamål än uppsatsen, vilket uppfyller nyttjandekravet. Slutligen uppfylls konfidentialitetskravet genom att respondenterna även blev informerade om att data kommer att hanteras med största möjliga försiktighet genom att det endast är vi som kommer att ha tillgång till den. Ljudinspelning skedde med respondentens godkännande och svaren har i uppsatsen anonymiserats av integritetsskäl.

3.7 Validitet & Reliabilitet

Under hela uppsatsens gång har begreppen validitet och reliabilitet tagits i beaktande. Det finns en medvetenhet om att dessa begrepp möjligen är mer vanligt förekommande vid kvantitativa studier, men då vi anser att dessa begrepp är mer allmänt kända har vi valt att använda oss av dem i vår studie för att underlätta för läsaren. Validitet handlar om att mäta det som avser att mätas, medan reliabilitet istället handlar om att det mäts på rätt sätt (Bryman, 2011). Forskning använder dessa begrepp för att bedöma kvaliteten på forskningen (ibid). I vårt fall har vi arbetat med validitet genom att kontinuerligt undersöka det som vi har tänkt undersöka i form av uppsatsens frågeställningar. För att validiteten ska öka bör intervjufrågorna vara av öppen karaktär så att intervjupersonen har större svarsutrymme, intervjuerna bör spelas in och de som intervjuar bör föra anteckningar (Merriam, 2009). Detta har efterföljts i samband med samtliga av våra intervjuer. För att innehållet sedan ska bli mer transparent bör citat användas för att styrka empirin (Dyer & Wilkins, 1991), vilket har gjorts i denna uppsats.

Vi har även arbetat med reliabilitet genom att använda det tillvägagångssätt som vi anser har passat våra frågeställningars utformande allra bäst, vilket var ett kvalitativt tillvägagångssätt. Genom att ha en distinkt vetenskaplig utgångspunkt, vilket i vårt fall är hermeneutik, ökar uppsatsens reliabilitet (Widerberg, 2002). Att ställa samma frågor till samtliga intervjupersoner ökar även reliabiliteten (Yin, 2013), vilket vi genomgående har gjort under våra intervjutillfällen.

3.8 Studiens begränsningar

Uppsatsens tidsram har varit den främsta begränsningen där t.ex. fler intervjuer hade kunnat genomföras vid mer tid. På så sätt hade uppsatsen kunnat bli mer representativ för hela företaget. Vi valde även p.g.a. denna tidsbrist att avgränsa oss till att studera skillnader mellan positioner, chefer och medarbetare, och inte t.ex. skillnader mellan kön. Att även komplettera denna kvalitativa studie med ett kvantitativt tillvägagångssätt hade varit fördelaktigt för att få mer empiri och på så sätt göra uppsatsen mer applicerbar på andra företag. I förhållande till ett kvantitativt tillvägagångssätt blir den insamlade empirin mer av subjektiv art då en kvalitativ metod fokuserar på mer utförliga svar hos ett färre antal personer. Det kan därmed finnas en problematik kring huruvida intervjupersonernas svar är representativa för hela arbetsplatsen. Då denna förändring skedde i hela Sverige avgränsade vi undersökningen till en region, även här främst p.g.a. tidsbrist. I denna region valde vi att intervju åtta butiker då detta gav en bra bild av organisationsförändringen trots att vi inte intervjuade alla butiker. Det finns vidare en

medvetenhet om att intervjupersonerna kan ha tolkat intervjufrågorna på olika sätt samt att vi kan ha missuppfattat respondenternas subjektiva svar när vi har transkriberat och tolkat datan. Gällande val av källor har vi med en del äldre sådana, vilket vi är medvetna om inte alltid är att föredra då samhället ständigt uppdateras. Då vi anser att dessa källor trots detta är relevanta och innehåller en viss tyngd inom området har vi valt att ha med dessa, men samtidigt haft i åtanke att även använda källor som är mer uppdaterade och nutida.

4. Empiri

I följande avsnitt presenteras det insamlade empiriska materialet från studiens 15 intervjuer med chefer och medarbetare. Avsnittet är uppdelat utifrån tre teman: innan organisationsförändringen, under organisationsförändring och efter organisationsförändringen. Under temat innan organisationsförändringen behandlas kommunikation samt spekulering och oro. Under temat under organisationsförändringen behandlas kommunikation, utbildning och inställning. Under temat efter organisationsförändringen behandlas slutligen kommunikation, tidsaspekt, nya möjligheter, effekter av förändringen samt anställning och avgångar/upsägningar.

4.1 Innan organisationsförändringen

4.1.1 Kommunikation

Informationen som förmedlades till affärscheferna inför organisationsförändringen via mailutskick upplevdes av affärscheferna som begriplig och informativ. Målet med förändringen, vilket främst var kostnadseffektivisering, framstod tydligt för affärscheferna.

(...) jag var medveten om att vi var tvungna att göra någonting rent lönsamhetsmässigt på grund av att vår marknad förändrades (...) vi behövde göra en förändring för att bli mer lönsamma (...) (Respondent affärschef 2).

Samtliga affärschefer uttryckte dock att det inte kändes bra att få denna information via mail. Ett personligt möte, gruppmöte eller åtminstone ett telefonmöte hade varit mycket mer uppskattat enligt dem. Några av affärscheferna berättade dock att de förstod att det inte hade varit möjligt att samla samtliga för ett gemensamt möte, då det är så många affärschefer i Sverige, och att det var positivt att alla fick reda på det samtidigt. Många tyckte också att det var jobbigt att behöva berätta för medarbetarna om organisationsförändringen eftersom de själva varken hunnit smälta informationen de precis fått till sig eller ens visste om de skulle få behålla sitt arbete. Vissa kände också att de inte kunde svara på alla frågor som ställdes av medarbetarna då de själva inte hade haft möjlighet att ställa några frågor till ledningen.

Jag fick ett mail på att det här kommer ske och att min tjänst, alla chefer, skulle behöva söka om sina tjänster, och detta var per mail (...) ta det öga mot öga, man kan ha en grupp, man behöver inte ta det enskilt, bara så att man kan få ur sig frågor, frustration (...) (Respondent affärschef 4).

Vicecheferna tyckte att kommunikationen och informationen var bra och att företaget var tydliga med varför organisationsförändringen skulle ske. Vissa tyckte att öppenheten var väldigt bra och de upplevde att ledningen aldrig försökte dölja varför förändringen skulle ske. Många vicechefer fick informationen på ett personligt sätt från affärschefen, vilket var uppskattat.

Vissa medarbetare tyckte att organisationsförändringen kommunicerades ut på ett bra sätt där de flesta fick informationen under ett gruppmöte. En del av medarbetarna upplevde att affärschefen eller vicechefen förmedlade informationen omedelbart efter att de själva mottagit den, medan andra upplevde att informationen kom lite för sent och var bristfällig. Några medarbetare kände sig osäkra på varför organisationsförändringen skedde. Det framgick även att en del av medarbetarna önskade att de hade haft ett möte innan informationen om förändringen kom ut på företagets intranät. Några tyckte att de fick felaktig information och att transparens saknades.

(...) vi fick ta en paus från våra uppgifter och samlas i en ring där affärschefen förklarade vad som skulle hända och vilka beslut som hade tagits. Framst ville de lugna oss och säga att det inte kommer beröra vår roll men att det kommer beröra affärscheferna (Respondent medarbetare 3).

Vi fick ett mail och sedan gick vi igenom det med vår affärschef (...) men ett möte hade varit bra innan mailet kom (Respondent medarbetare1).

4.1.2 Spekulation och oro

Det fanns både affärschefer och vicechefer som kände att de inte visste tillräckligt om förändringen och att de därmed inte kunde svara på de frågor som medarbetarna hade, vilket ledde till mycket spekulationer och oro. Medarbetarna blev oroliga när de inte visste vem de skulle få som affärschef eller vicechef när de nuvarande fick sluta.

(...) det var mycket diskussion om vem vi skulle få och vem vi inte skulle få
(...) många som gick runt och hade olika teorier (...) mycket spekulationer
(Respondent medarbetare1).

I en sån här process måste det vara en tydlig struktur och det ska inte finnas något utrymme för spekulationer. Att röra om i grytan var nödvändigt men vi behöver ständig information för att känna oss tryggare (Respondent affärschef 5).

Medarbetarna oroade sig över sina jobb trots att de av företaget fick information om att organisationsförändringen inte skulle påverka deras arbeten. Några undrade även om deras butik skulle vara kvar, då det var många förändringar på gång. Medarbetarna kände sig påverkade av förändringen då ingen hade svar på alla frågor de hade samt att det bara var början av många förändringar som skulle ske. Några av cheferna kände sig oroliga över sina jobb. Både vicecheferna och affärscheferna kände att det blev mycket spekulationer och rykten under förändringsprocessen.

Hade jag mitt kontor kvar? Hade jag min tjänst kvar? Vart hamnar jag? Det var mycket frågor som man inte visste (Respondent affärschef 4).

4.2 Under organisationsförändringen

4.2.1 Kommunikation

Några av medarbetarna upplevde att cheferna var positiva och glada även under förändringen och att de försökte lugna situationen genom att förklara och hålla medarbetarna uppdaterade för att minska på oron. Samtidigt tyckte vissa medarbetare att de inte blev uppdaterade under förändringsprocessens gång.

Det var lite luddigt, det måste man ändå säga, det tog lång tid innan man begrep vad som pågick (...) vicechefen och affärschefen har dock gjort ett väldigt bra jobb där de har förmedlat ut så gott det går (Respondent medarbetare 4).

Även en vicechef nämnde att kommunikationen till medarbetarna var dålig. Många chefer kände att de inte hade svar på alla frågor som medarbetarna hade, men trots det tyckte många att det kom mycket information kontinuerlig via mail och via intranätet under hela processen. En del medarbetare nämnde även att de uppfattade den skriftliga informationen från ledningen som för lång, vilket resulterade i att de sällan orkade läsa igenom all information.

4.2.2 Utbildning

Några av affärscheferna nämnde att det var ett chefsseminarium som uppstod i samband med organisationsförändringen där en affärschef som hade ett kluster tidigare höll i en ledarskapsutbildning för alla chefer. Detta chefsseminarium uppskattades och affärscheferna hade önskat mer utbildningar för att bli mer förberedda på sin nya roll att arbeta inom ett kluster.

(...) precis efter organisationsförändringen hade vi en ledardag då alla chefer var uppe i Stockholm där vi gick igenom massa grejer. Hon hade ett pass om hur man ska arbeta inom kluster vilket var jättebra (Respondent affärschef 2).

Hade gärna velat ha mer utbildning just om att leda på distans, att delegera och så (Respondent affärschef 3).

En E-utbildning skickades ut till både chefer och medarbetare som var obligatorisk att genomföra. Den syftade till att bekräfta att alla förstod vad organisationsförändringen handlade om. Detta uppfattades dock inte av alla då en del som intervjuades fortfarande kände att de inte visste varför förändringen skedde.

Det kom en E-utbildning på datorn till alla i hela organisationen (...) samma information som var på intranätet men det var en film där någon stod och prata om det (...). Alla ska ha gjort den, den var obligatoriskt (Respondent affärschef 2).

4.2.3 Inställning

De flesta av affärscheferna hade en positiv inställning till organisationsförändringen. Många tyckte att en förändring behövdes och att företaget inte hade klarat sig om de inte hade genomfört denna förändring. Enligt affärscheferna behövde företaget göra något lönsamhetsmässigt och några av de största utgifterna som företag hade var personalkostnaderna enligt dem. Företaget behövde effektiviseras och spara in på dessa personalkostnader. Många kände att en affärschef och en vicechef som det var tidigare i varje butik var överflödigt. Några affärschefer som fick ett kluster tyckte att det kändes som en regionchefsposition och ett steg närmare en högre position, vilket var positivt. Affärscheferna som idag har ett kluster kände att de hinner med alla nya uppgifter nu när de har kommit in i den nya rollen. Affärscheferna har nu bättre koll på hur de ska planera sitt schema och vidare prioritera. Många affärschefer kände att butikerna nu går bättre och att fler kunder får den hjälp de behöver.

Bra, kul! (...) Jag såg min chans att få fler butiker och större ansvar så för min egen personliga del så tyckte jag att det var kul med en förändring (Respondent affärschef 4).

En av de två vicecheferna som intervjuades hade en positiv inställning till organisationsförändringen och tyckte att den behövdes. En av vicecheferna nämnde även att det var lite rörigt med två chefer i varje butik förr. De båda vicecheferna ansåg det vara roligt att arbeta inom ett kluster och att kontakten mellan de som befinner sig i kluster fungerar väl.

Medarbetarna har i det stora hela haft en positiv inställning till organisationsförändringen och tyckte att det var spännande med en förändring. Många tyckte även att övergången av chefer fungerade bra. Medarbetarna ansåg att cheferna hinner med att svara på frågor och funderingar som de har, även om de nu befinner sig i kluster. Många tyckte att allt flöt på som vanligt, och att det till och med känns som att medarbetarna är mer synkade nu.

Några medarbetare kände inte av förändringen och sade att det bara handlade om en ny chef och inga andra större skillnader. En medarbetare berättade att det var roligt att lära känna nya medarbetare som kom från de andra butikerna i klustret, och att man var mycket gladare på jobbet nu. Detta tror medarbetarna kan bero på att det bara är de som ville arbeta kvar och trivs som de facto är kvar. Några kände att det var positivt att det inte skulle vara en affärschef i varje butik hela tiden då det var en onödig kostnad för företaget. Vissa medarbetare tyckte även att förändringen redan nu syntes genom bättre siffror i butiken och att det dagliga arbetet flöt på mycket bättre jämfört med tidigare.

4.3 Efter organisationsförändringen

4.3.1 Kommunikation

Både chefer och medarbetare belyste att de saknade återkopplingsmöten efter organisationsförändringen och det hade varit bra om de hade fått möjlighet att uttrycka sina åsikter om hur förändringsprocessen fungerade. Någon nämnde att det var bättre kommunikation i början av förändringen. Många undrade också om organisationsförändringen var klar eller om det skulle ske fler förändringar.

Jättestora förändringar, det har funkat i och för sig men det var så himla mycket information innan men ingen uppföljning efter (Respondent affärschef 2).

Många vicechefer samt medarbetare tyckte att kommunikationen mellan butikerna har blivit ännu bättre efter förändringen, speciellt mellan butiker i samma kluster. Vissa kände även att kommunikationen och sammanhållningen inom butikerna var bättre än någonsin.

4.3.2 Tidsaspekt

Många tyckte att organisationsförändringen genomfördes i en bra hastighet och att tiden var rimlig för en så pass stor förändring. Förändringen gick fort och många tyckte att detta var positivt då det inte fanns lika mycket utrymme för spekulationer. Många tyckte att det gick fort att få reda på vem som skulle bli affärschef, men samtliga tyckte att det borde ha gått fortare att placera vicechefer då detta tog runt tre månader. Detta bidrog till att många var oroliga och att processen i det stora hela drog ut på tiden.

Det är oerhört svårt att vänta på svar gällande om jag har en tjänst kvar över huvud taget eller om jag ska byta butik (Respondent affärschef 5).

(...) det gick ganska fort, jag tror det tog en och en halv eller två veckor så fick vi reda på vem affärschefen skulle vara, men det tog längre tid innan vi fick reda på vilken vicechef vi skulle få (Respondent medarbetare 1).

Några respondenter tyckte att det gick för fort när man väl fick reda på att vicechefen eller affärschefen skulle byta butik eller sluta. De kände att de inte hann säga hejdå till varandra eller ens packa alla sina saker. Några upplevde att det var väldigt mycket förändringar på en väldigt kort tid.

Det drog ut två månader innan vi fick ett svar och när vi väl fick ett svar, säg att vi fick svar på måndag eller tisdag och på fredag skulle vi flytta (...) jag är inte emot att flytta men ge oss tid, men nu när jag tänker efter så är det bra att det gick fort men inte på fyra dagar (Respondent affärschef 4).

4.3.3 Nya möjligheter

Under förändringen har affärscheferna fått fler butiker vilket innebär att det inte alltid finns en affärschef i varje butik. Om en affärschef har ett kluster med två butiker är det vanligt att tiden delas upp mellan de båda butikerna. Detta har bidragit till att vicechefer samt medarbetare har fått möjligheten att få fler uppgifter och mer ansvar. Affärscheferna tyckte att organisationsförändringen hade skapat nya utmaningar för dem själva samt skapat nya utmaningar för även vicecheferna och medarbetarna. Tack vare förändringen och ökat ansvarstagande kan chefer nu delegera mycket mer vilket betraktades som väldigt positivt. Affärscheferna har även fått lära sig mycket under förändringens gång då det är en stor skillnad mellan att ha en butik och flera butiker när det gäller planering och organisering.

Det har funnits utmaningar och man har lärt sig väldigt mycket under tiden
(Respondent affärschef 4).

Vissa tyckte även att en del system har utvecklats till det bättre. För några affärschefer som nu har klusterbutiker kändes positionen som ett steg närmare en regionchef, medan andra affärschefer var besvikna över att positionen inte formellt blev högre. Det fanns dock vissa som kände sig mindre påverkade av förändringen vilka var de som inte befann sig i ett kluster. Organisationsförändringen innebar också fler möjligheter, som t.ex. att få byta område inom regionen, samt gett de flesta medarbetare en tankeställare om sitt arbete i sin helhet. Många chefer tänkte igenom om detta verkligen var vart de vill arbeta och vad de ville arbeta med då de var tvungna att söka om sina tjänster. Cheferna kunde påverka den kommande placeringen då de skulle rangordna vilken butik/kluster de ville arbeta i när de sökte om sina tjänster.

De vicechefer som nu arbetar inom ett kluster kände att de hade fler uppgifter och en högre position närmare affärschefen än tidigare. Då de ibland är de enda cheferna som finns i butiken har de större ansvar och kände att de nu kan lyfta fram medarbetarna mer i sin tur. Medarbetarna kände också att de hade mer ansvar och fler utmaningar i sin roll nu. Många medarbetare tyckte att det var positivt att affärschefen inte alltid var på plats då det oftast räckte med en chef och att de själv därmed växte inom sin position. Några medarbetare tyckte även att de hade lärt sig mer om innebörden eller anledningen till varför vissa uppgifter utförs. Medarbetarna och vicecheferna kände att de alltid kunde ringa affärschefen om de undrade över något, och att detta var en av anledningarna till varför de kände sig trygga utan en affärschef som ständigt befann sig i butiken.

Organisationsförändringen har vidare bidragit till mer enhetliga rutiner inom butikerna. Innan organisationsförändringen kunde rutinerna på de olika butikerna se väldigt olika ut. Skillnaderna gällande arbetsrutiner kunde göra det svårt för butikerna att hjälpa varandra då det var problematiskt att komma in i en annan rutin. Efter organisationsförändringen har alla butiker liknande rutiner vilket t.ex. har förenklat möjligheten att låna personal från en annan butik om en butik är underbemannad och behöver hjälp. Många tyckte dessutom att samarbetet mellan butikerna har ökat sedan förändringen.

4.3.4 Effekter av förändringen

Många respondenter kände att de redan nu kunde se positiva förändringar samt resultat av organisationsförändringen. Några av dessa framgångar var reducerade personalkostnader, kostnadsbesparingar, effektivisering och en förbättrad lagerhantering. Många höll med om att företaget behövde effektivisera verksamheten genom att skära ner på chefer, och många tyckte att det redan hade börjat synas positiva resultat.

(...) Vi betjänar fler kunder än vad vi gjorde samma period föregående år vilket betyder att vi har blivit effektivare i hanteringen, när vi pratar med kunder (...) just effektiviseringen har jag sett tydligt (Respondent affärschef 2).

Enligt vissa intervjupersoner har företaget t.ex. gjort en förändring i hur de hanterar lagret, vilket har skapat en stor förändring gällande företagets marginal. Detta har inneburit att företaget idag tjänar mer pengar enligt många respondenter.

4.3.5 Anställning och avgångar/upsägningar

De personer som presterade lägre eller inte var villiga att förändras blev erbjudna en lägre position. Detta ledde till att många av de som inte brann för sitt arbete tackade nej till en lägre position. Det öppnade i sin tur upp för nya möjligheter för medarbetarna som verkligen presterade och ville växa inom företaget. Många tyckte att de medarbetare som arbetade hårdast hamnade på rätt position. Samtidigt tyckte många att det var tråkigt att inte alla kunde vara kvar. Många medarbetare på företaget berättade dock att de idag känner en bättre sammanhållning i butiken sedan förändringen skedde.

Några affärschefer lyfte fram att de som inte ville vara en del av förändringen nu har slutat och att de som vill växa med företaget och bryr sig om sitt arbete är kvar, vilket har bidragit till att det är bättre än någonsin på arbetsplatsen. Ett exempel är en affärschef som hade arbetat i samma butik länge och som var emot förändringen. Denna affärschef fick inget erbjudande om att arbeta kvar i butiken och medarbetarna mår nu mycket bättre av att ha en ny chef med en positiv inställning. En affärschef påpekade att det var ett bra avslut för de som inte skulle vara kvar, och att uppsägningarna hanterades på ett väldigt bra sätt genom ett generöst avgångsvederlag. Samtliga blev erbjudna en position och de som inte ville tacka ja till erbjudandet fick alternativet att kunna välja detta avgångsvederlag.

5. Analys

I detta avsnitt redogörs en analys av studiens empiri i förhållande till studiens teori och tidigare forskning. Analysen utgör en jämförelse där likheter och skillnader behandlas. Inledningsvis analyseras kommunikation och dess olika delar. Vidare presenteras medarbetares roll och motstånd i samband med en organisationsförändring som efterföljs av individens attityder och känslor. Avslutningsvis analyseras Trestegsmodellen och KASAM-modellen i förhållande till studiens empiri.

5.1 Kommunikation

5.1.1 Kommunikation, delaktighet & förändringsbudskap

Vår studie och tidigare forskning visar upprepat antal gånger på hur viktig kommunikationen är i en organisationsförändring, men också att delaktighet hos de berörda är en viktig komponent. Kotter och Schlesinger (1979) menar att förändringsmotstånd från medarbetare främst uppkommer när kommunikationen kring förändringens syfte och följder har varit bristfällig. Detta kan ge en förklaring till att det utav både chefer och medarbetare endast var medarbetare som kände sig negativt inställda till organisationsförändringen då de inte upplevde att de fick lika tydlig information som cheferna upplevde. Hade även medarbetarna känt sig mer delaktiga i förändringsprocessen genom att få tydligare information kring förändringens syfte och följder hade möjligtvis denna negativa inställning sett annorlunda ut. Bloisi et al (2006) belyser att tydlig information ökar sannolikheten att känna motivation och positivitet kring förändringen, vilket kan appliceras på studiens chefer som i det stora hela ansåg att förändringen var spännande och möjlighetsskapande. En tänkbar anledning till detta skulle kunna vara det faktum att de upplevde den generella informationen kring förändringen som tydlig.

Det finns vidare en intressant aspekt i att få av de medarbetare som från början var negativt inställda till förändringen i slutändan hade en positiv bild av den. Detta till trots att de fortfarande upplevde att de inte hade fått tydlig information kring vad syftet med förändringen var. Det visar på att en organisationsförändring i slutändan kan upplevas som lyckad trots att det har funnits tydliga brister under processens gång. Detta går alltså inte i linje med att organisationsförändringens utfall avgörs av hur väl förändringsbudskapet förmedlas som Armenakis & Harris (2001) menar på. Det går inte heller i linje med Frahm och Browns (2007) antydning om att målet med förändringen måste vara tydlig för samtliga inblandade för att målet i slutändan ska kunna uppfyllas. Vår studie visar istället på det motsatta, att en

förändring trots brister i kommunikationen till samtliga aktörer kan leda till ett lyckat resultat sett till förändringens mål och syfte.

5.1.2 Kommunikationsmodell

Kommunikation kan vid organisationsförändringar ske genom envägs- eller tvåvägskommunikation. Vid en tvåvägskommunikation finns det möjlighet att ställa frågor och få dessa besvarade, medan det inte finns detta vid en envägskommunikation på samma sätt (Ströh & Jaatinen, 2001; Larsson, 2008). Upplevelsen av hur kommunikationen har skett vid den studerade organisationsförändringen skiljer sig en del åt mellan aktörerna och har sett olika ut när det kommer till före, under och efter organisationsförändringen. Innan själva organisationsförändringen trädde i kraft fick affärscheferna ett mail med information om förändringen, vilket kan liknas vid envägskommunikation. Samtliga affärschefer hade istället önskat att få denna information genom ett enskilt samtal eller genom ett gruppmöte för att ha möjlighet att kunna ställa frågor och få dessa besvarade på bästa möjliga vis, vilket kan liknas vid en tvåvägskommunikation. Många affärschefer poängterade dock att det är förståeligt att det är svårt att få ihop enskilda möten med alla affärschefer runtom i Sverige, men att de i alla fall hade önskat ett telefonsamtal för att ha möjlighet till att få sina frågor besvarade.

De flesta vicechefer och medarbetare fick i sin tur information kring förändringen via både envägs- och tvåvägskommunikation. Envägskommunikationen skedde genom intranätet där de fick ta del av information från ledningen, och tvåvägskommunikationen skedde genom enskilt samtal eller gruppsamtal med sina närmsta chefer. Under dessa enskilda samtal eller gruppsamtal fanns det utrymme för medarbetarna att ställa frågor om organisationsförändringen, men det fanns en problematik i att affärscheferna själva inte hade haft möjligheten att kunna ställa sina frågor till ledningen. Detta kan liknas vid vad Barret (2006) och Larsson (2008) benämner som ett brus i kommunikationen då bristen hos affärscheferna när det kom till att kunna svara på medarbetarnas frågor gjorde att budskapet kring förändringen ledde till en del otydligheter hos medarbetarna. Ströh och Jaatinen (2001) belyser att missförstånd kan reduceras om kommunikationen sker genom tvåvägskommunikation, vilket troligen hade varit fallet om affärscheferna hade fått möjlighet att ställa sina frågor till ledningen innan de hade enskilda samtal eller gruppsamtal med övriga medarbetare.

Affärscheferna upplevde vidare under organisationsförändringen att de fick kontinuerlig uppdatering via intranätet och på mail, men att det fortfarande inte skedde någon tvåvägskommunikation där de fick chans att ställa frågor till ledningen. Detta resulterade i att

de aldrig riktigt kunde svara på medarbetarnas frågor under förändringens gång. Vissa medarbetare upplevde dock att tvåvägskommunikationen helt upphörde under förändringens gång. Efter förändringen upplevde samtliga respondenter att det har funnits en avsaknad av återkopplingsmöten och att detta hade varit önskvärt för att få en möjlighet till att t.ex. ge sina åsikter om förändringen. Vissa intervjupersoner menade att de inte ens visste om organisationsförändringen formellt var helt klar eller inte.

5.1.3 Kommunikationskällor

Studiens resultat visar på att det förekom mycket spekulationer i samband med organisationsförändringen. Detta kan liknas vid vad Larsson (2008) kallar för en informell kommunikationskälla då personerna själva konstruerade denna information. Larsson (2008) menar vidare på att det finns en risk att denna typ av information särskiljer sig från det formella förändringsbudskapet. Resultatet visar dock på att spekulationerna inte främst handlade om förändringens budskap eller mål, utan snarare om vilka personer som skulle hamna vart och vilka personer som skulle sluta i samband med organisationsförändringen.

Många av respondenterna belyste att de inte såg någon lösning på hur spekulationerna skulle kunna ha förhindrats och att det är en naturlig del i en förändringsprocess, vilket även går i linje med Kleins (1996) påstående att det är svårt att helt undgå en sådan typ av kommunikation vid en förändring. Klein (1996) föreslår även att en tydligare formell information skulle kunna bromsa dessa typer av spekulationer, men då det i detta fall handlade om sådant som ledningen själva inte fullt ut hade information eller kontroll över, t.ex. kring vilka som skulle välja att säga upp sig, hade det antagligen inte gett någon större effekt.

5.1.4 Muntlig och skriftlig kommunikation

Vid förmedlande av information i samband med en organisationsförändring bör olika typer av kommunikationsformer användas för att skapa en ökad tydlighet och förståelse hos medarbetarna (Larsson, 2008). Det företag som studerades förmedlade information på många olika sätt, både skriftligt och muntligt samt genom många olika led. En blandning av skriftlig och muntlig kommunikation mellan ledningen och medarbetarna är vanligt förekommande och föredras (Larsson, 2008). Vid större organisationsförändringar är skriftlig kommunikation användbar, som t.ex. via personliga meddelanden (Lengel & Daft, 1988). Företaget använde sig främst av skriftlig kommunikation genom att skicka ut information om organisationsförändringen via mail och på intranätet. Detta uppskattades inte fullt ut då det upplevdes som opersonligt av många respondenter. En del chefer och medarbetare nämnde

dock att de förstod att det inte hade varit möjligt att åka och ha möte med alla då det var en så pass stor förändring. Vissa tyckte samtidigt att det var bra att alla fick reda på organisationsförändringen samtidigt, vilket inte hade varit möjligt om endast muntlig kommunikation hade tillämpats.

Personlig kommunikation genom t.ex. gruppsamtal eller samtal med enskild medarbetare är den mest fördelaktiga kommunikationsformen (Ströh & Jaatinen, 2001). Många vicechefer och medarbetare hade gruppmöte eller enskilt möte där de fick reda på informationen om organisationsförändringen, samtidigt som ledningen lade upp information på företagets intranät. Detta uppskattades av samtliga. Gruppsamtal är mest förekommande vid organisationsförändringar och några fördelar med dessa är att de skapar en tvåvägskommunikation där medarbetarna kan ställa frågor, komma med egna åsikter och ta del av varandras tankar (Larsson, 2008).

5.1.5 Kommunikationsstrategier

Vid organisationsförändringar kan företag använda sig av en kommunikationsstrategi som delas upp i tre olika delar. Den första delen innefattar att förbereda medarbetarna genom att informera om förändringen och dess budskap innan den sätts igång (Johansson & Heide, 2008). Det är av stor vikt att här klargöra varför och hur förändringen kommer att ske (ibid). I detta stadiet, innan förändringen hade satts igång, upplevde affärscheferna att informationen från ledningen var begriplig och informativ och att målet med förändringen var tydlig. Även vicecheferna delade denna uppfattning där de menade på att det fanns en öppenhet från ledningens håll om varför och hur förändringen skulle ske. Utifrån detta genomfördes alltså den första delen i kommunikationsstrategin i enlighet med vad Johansson & Heide (2008) föreslår.

När det kommer till medarbetarna var dock bilden inte lika positiv hos samtliga. Vissa upplevde, precis som cheferna, att informationen innan organisationsförändringens start var tydlig och att cheferna snabbt kallade till möte så fort de själva hade fått till sig informationen, medan andra medarbetare tyckte att denna information kom sent och att den var bristfällig när de väl fick den till sig. De menade även på att de kände sig osäkra kring varför förändringen skulle ske och vissa ansåg till och med att de fick felaktig information som saknade transparens. Utifrån medarbetarnas perspektiv fanns det därmed en del brister i hur den första delen i kommunikationsstrategin bör genomföras.

Kommunikationsstrategins andra del handlar vidare om att på detaljnivå klargöra hur förändringen kommer att se ut vad det gäller arbetsuppgifter och arbetssituationen i stort (Klein, 1996). När organisationsförändringen väl hade satts igång tyckte både affärscheferna och vicecheferna att den generella informationen om vad som skulle hända under förändringens gång fortsatt var tydlig. När det kommer till medarbetarna var uppfattningen även här tudelad där vissa av medarbetarna uppfattade informationen under förändringens gång som tydlig, medan andra upplevde den som tvärtom. Majoriteten av samtliga intervjupersoner ansåg dock att det gavs en bra och kontinuerlig uppdatering både via intranätet och via mail under hela förändringens gång, och många av medarbetarna fick även utöver detta kontinuerlig uppdatering av sina närmsta chefer via t.ex. gruppsamtal. Klein (1996) påpekar att det är fördelaktigt att kontinuerligt kommunicera ut förändringsbudskapet och att det gärna ska ske genom olika kommunikationskanaler. I det stora hela visar resultatet på att budskapet och information kring förändringen kontinuerligt skickades ut till cheferna och medarbetarna och att det dessutom skedde genom olika kommunikationskanaler såsom via intranätet, mail och gruppsamtal. Trots detta delar inte samtliga medarbetare uppfattningen att informationen och budskapet kring organisationsförändringen har varit tydlig.

Den tredje och sista delen i denna kommunikationsmodell berör tidpunkten efter att organisationsförändringen har avslutats där fokus ligger på uppföljning hos medarbetarna (Klein, 1996). Samtliga respondenter ansåg att det inte har funnits någon uppföljning alls men att de hade önskat detta för att få chans att ställa frågor och bidra med sina tankar kring förändringen. Vissa medarbetare menade till och med på att de fortfarande inte helt vet varför förändringen skedde. Sett till de rekommendationer som Klein (1996) ger i detta stadiet har den tredje och sista delen i kommunikationsstrategin inte genomförts på ett fördelaktigt vis.

5.2 Medarbetares motstånd och roll under organisationsförändring

En viktig aspekt för förändringar inom organisationer idag är att få med sig medarbetarna i förändringsprocessen (Western, 2013). Då intervjuerna visade på att medarbetarna i det stora hela inte kände sig uppdaterade kring information om förändringen under processens gång kan det peka på att företaget borde ha lagt ner mer tid och resurser på att informera medarbetarna. En större insats på medarbetarna hade antagligen bidragit till en ännu smidigare organisationsförändring. Förändringar inom en organisation är en komplex process som inte alltid medför positiva effekter, vilket kan leda till att medarbetarna skapar ett motstånd till förändringen (Johansson & Heide, 2008; Grey, 2009). Under intervjuerna

framgick det att många medarbetare kände ett motstånd till organisationsförändringen. I vissa intervjuer nämnde de att rutinerna skulle bli mer enhetliga från butik till butik. Detta innebar att alla var tvungna att ändra sina rutiner, antingen mycket eller lite. Människan tycker om rutiner vilket innebär att det ofta skapas ett motstånd om dessa ändras (Western, 2013). Då medarbetarnas påverkan på förändringen är viktig är det nödvändigt att de inte har ett motstånd till den. En tydlig planering måste skapas som medarbetarna är bekväma med, så att det inte är för många förändringar på en och samma gång. Detta verkade saknas i förändringen då många medarbetare tyckte att förändringen gick alldeles för fort.

Studien ger oss även en förståelse för vilka viktiga komponenter som ingår i en förändring för att öka chansen till att den ska bli lyckad. Även om det var affärschefernas och vicechefernas roll som skulle påverkas mest av organisationsförändringen påverkade förändringen även medarbetarna mycket. Organisationer måste ta hänsyn till t.ex. informella processer hos medarbetarna där interaktionen mellan chefer och medarbetare kan bli helt avgörande (Balogun, 2006). Trots att många chefer hade möten med medarbetarna ansågs informationen som svag av vissa medarbetare. Några medarbetare berättade att de till och med fick felaktig information under förändringen.

För att skapa en ökad förståelse för hur en förändring ska kunna bli lyckad på samtliga nivåer måste medarbetarna inkluderas i processen (Balogun, 2006). Detta borde företaget och en del chefer tagit mer hänsyn till. Vissa chefer upplevde att medarbetarna i deras butik inte påverkades eller brydde sig om förändringen, men det var inte den uppfattningen de flesta av medarbetarna hade när de intervjuades. Många medarbetare tyckte snarare att det var jobbigt att byta chef och att inte veta vem som skulle bli deras nya chef. De flesta nämnde även att det var många nya rutiner och uppgifter som skulle implementeras i samband med förändringen som de i allra högsta grad påverkades av. Vissa av medarbetarna upplevde en osäkerhet över vem de skulle vända sig till med deras frågor och funderingar. Det kunde ha tagits mycket mer hänsyn till medarbetarna, vilket antagligen hade bidragit till en bättre förändringsprocess. Balogun (2006) anser att det är just främst är medarbetarna som har den största påverkan på förändringens resultat.

5.3 Individens attityder och känslor

När en organisationsförändring är aktuell, oavsett dess storlek, skapas det många känslor hos de som kommer att beröras (French, 2001). Vissa blir motiverade och ser förändringen som en möjlighet till utveckling, medan andra upplever en förändring som frustrerande och oroväckande (Antonacopoulou & Gabriel, 2001). De flesta av cheferna som intervjuades ansåg att förändringen var spännande och utmanande, och det var få som var oroliga över att bli av med sitt arbete. Istället var en del medarbetare oroliga över vart de skulle hamna, vilken chef de skulle få eller om de ens skulle få behålla sitt arbete. Det är därför av stor vikt att organisationen arbetar med hur känslorna kan hanteras på bästa möjliga vis, och individen själv behöver även hitta fungerande strategier (French, 2001). Resultatet visar på att dessa känslor inte helt fångades upp utan att många medarbetare snarare gick med dessa känslor under hela förändringsprocessen.

Medarbetarnas tankar om hur påverkade de kommer att bli av organisationsförändringen skapar positiva respektive negativa attityder kopplat till förändringen, och denna känslomässiga reaktion kan variera mellan t.ex. glädje, rädsla, förhoppning och entusiasm (Lines, 2005). Då de flesta involverade tyckte att deras vardag skulle bli påverkad av organisationsförändringen hade många i efterhand starka känslor kring förändringen. Enligt Lines (2005) finns det en tendens hos människor att ta till sig mer av den information som ligger i linje med vilken attityd individen har till förändringen. Det var många respondenter som inledde intervjun med att tala om organisationsförändringens negativa aspekter, men som sedan kom fram till att det i slutändan var en positiv förändring. Detta berodde möjligen på att de var emot förändringen i början för att sedan acceptera den.

5.4 Trestegsmodell inom organisationsförändring

Kurt Lewins trestegsmodell består av tre olika faser: upptining, förändring och återfrysning (Alvesson & Svenningsson, 2008; Dawson, 2003) och vi ser en tydlig koppling mellan förändringsprocessen och denna trestegsmodell. Utifrån chefernas och medarbetarnas intervjuer kan det utläsas att det överlag inte var mycket motstånd under processen. Detta skulle kunna bero på att företaget omedvetet följde trestegsmodellen. Upptining innebär att individers beteende och attityder tinas upp (Alvesson & Svenningsson, 2008). Innan organisationsförändringen startade fick affärscheferna först ett mail om att en förändring skulle ske och att de inom det närmsta skulle få ett mail med vidare information. Det senare mailet handlade i mer detalj om förändringen där det framgick hur processen skulle gå till och varför förändringen var nödvändig. Därefter fick affärscheferna åka till Stockholm och gå på

ett seminarium, där de fick tips från en chef som redan hade haft ett kluster i några års tid. Detta kan anses som upptinningssteget för affärscheferna.

Vicecheferna och medarbetarna fick reda på förändringen genom intranätet samt personliga möten eller gruppmöten. Där förklarade cheferna varför förändringen skulle ske och försökte svara på alla frågor så gott de kunde. De förklarade för medarbetarna att förändringen inte skulle påverka deras position och försökte lugna dem genom att ge information om förändringen. Alla på företaget skulle även genomföra en E-utbildning för att säkerställa att samtliga förstod bakgrunden och innebörden av organisationsförändringen. Detta kan ses som upptining för vicechefer och medarbetare. Genom en bra förståelse av förändringen kan företaget minska på förändringsmotståndet hos de inblandade (Klein, 1996).

Fasen förändring innebär att organisationen går över i ett nytt tillstånd, som även accepteras av de som arbetar i organisationen (Alvesson & Svenningsson, 2008). Medan förändringen skedde behövde organisationsförändringen accepteras av alla aktörer. Affärscheferna behövde acceptera att alla affärschefer inte skulle vara kvar och att de skulle behöva söka om sina tjänster. Efter intervjuprocessen i samband med förändringen behövde affärscheferna även acceptera att eventuellt bli placerade i nya butiker samt möjligen få ett kluster att ansvara över. Vicecheferna behövde också acceptera att de behövde söka om sina tjänster. Alla chefer fick nya uppgifter och mer ansvar då affärschefen nu skulle ha ansvar över fler butiker, och detta innebar att vicechefen nu var den enda chefen som är alltid var på plats i butiken. Medarbetarna fick också mer ansvar och fler uppgifter. Förändringssteget resulterade i att de flesta av respondenterna uppfattade de nya arbetsuppgifterna och självständigheten som positiv. Förändringen accepterades av de flesta involverade cheferna och medarbetarna.

I den tredje fasen, återfrysning, internaliseras nya mönster som organisationsförändringen har skapat och syftar till att inte falla tillbaka i gamla vanemönster (Alvesson & Svenningsson, 2008). Då nya rutiner implementerades i samband med organisationsförändringen och då samtliga som arbetade kvar accepterade dessa föll organisationen inte tillbaka i de tidigare rutinerna. Både chefer och medarbetare hade nya arbetsuppgifter som de var tvungna att hantera och utföra för att organisationen skulle fungera efter organisationsförändringen. Butikerna arbetar även mer enhetligt efter förändringen och majoriteten upplevde detta som positivt. Dessa nya rutiner måste också fungera för att butiker smidigt ska kunna låna personal från varandra. Chefernas och medarbetarnas upplevelser pekar på att majoriteten har

accepterat förändringen och det finns inget som tyder på att de kommer att falla tillbaka i gamla vanemönster.

5.5 KASAM-modell

KASAM-modellen består av tre stycken huvudkomponenter vilka är begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet. Att skapa meningsfullhet hos medarbetarna under en organisationsförändring kan underlätta processen (Van Dierendonck & Sousa, 2016). Genom att analysera intervjuerna samt jämföra dessa med huvudkomponenterna begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet kan det göras en koppling mellan individens upplevelse av organisationsförändringen och denna modell. Begriplighet innefattar att det finns en förståelse hos individen genom t.ex. information (Antonovsky, 2005; Hanson, 2010). Affärscheferna ansåg att information om varför förändringen skulle ske var tydlig och även vicecheferna tyckte att kommunikationen och informationen var bra där ledningen var tydlig med varför organisationsförändringen skulle ske. Några medarbetare upplevde att affärschefen eller vicechefen omedelbart förmedlade den information de fick från företaget, medan några vicechefer och medarbetare inte tyckte att medarbetarna fick tillräckligt med information. Anledningen till detta skulle kunna bero på att ledningen inte tyckte att det var nödvändigt att involvera medarbetarna för mycket då deras position i grunden inte skulle förändras. Intervjuerna visar dock på att många medarbetare upplevde att de påverkades och oroades av förändringen t.ex. när det kommer till vilken chef de skulle få. Att involvera medarbetarna mer och hålla dem bättre uppdaterade med information under processens gång hade därmed varit fördelaktigt.

Hanterbarhet handlar i sin tur om en känsla hos individen att det t.ex. finns möjligheter och resurser för att kunna klara av existerande krav (Antonovsky, 2005; Hanson, 2010). Förändringen innebar att affärscheferna kunde få ett kluster att ansvara över vilket innebar fler butiker och mer ansvar. Vissa chefer tyckte att den nya positionen kändes mer som en regionschefsposition än en affärschefsposition, och för att hjälpa affärscheferna med denna övergång skapades ett chefsseminarium. Många kände sig dock efter detta fortfarande inte förberedda för övergången till att bli chef över ett kluster. Även vicechefer kände att de fick fler uppgifter och att de fick en högre position, och medarbetarna fick möjligheten till fler arbetsuppgifter och ansvar. Många av dessa tyckte att det var spännande med en ny position och en ny utmaning, medan andra tyckte att det var för mycket med alla nya uppgifter och förändringar. Samtliga respondenter hade i det stora hela önskat tillgång till mer utbildning och resurser för att klara av sina nya arbetsuppgifter.

Slutligen innebär meningsfullhet att individen upplever t.ex. glädje, motivation och engagemang där delaktighet är en viktig komponent (Antonovsky, 2005; Hanson, 2010). Resultatet visar på att affärschefer och vicechefer var väldigt motiverade när det kom till att få nya positioner samt att de var engagerade i förändringen. Vissa medarbetare kände sig istället lite utanför och hade velat var mer uppdaterade och involverade under organisationsförändringen. Några affärschefer och vicechefer upplevde dock att deras medarbetare inte var så intresserade av förändringen, medan många medarbetare själva upplevde det motsatta. Genom att involvera medarbetarna mer hade antagligen även deras engagemang och upplevda meningsfullhet kring organisationsförändringen ökat.

6. Slutsats & avslutande reflektioner

I detta avslutande avsnitt presenteras en sammanfattande slutsats av studien med tillhörande reflektioner utifrån studiens syfte och frågeställningar. Syftet med studien var att studera en organisationsförändring inom bankbranschen utifrån chefers och medarbetares upplevelser samt vilka lärdomar som kan dras av förändringsprocessen inför framtida organisationsförändringar. Avslutningsvis ges förslag till vidare forskning.

Utifrån vår studie, genom att undersöka en förändringsprocess, kan vi genom chefers och medarbetares upplevelser utläsa olika lärdomar som ledningen kan ta med sig när det kommer till att genomföra en organisationsförändring på bästa möjliga vis. Innan själva organisationsförändringen startade uppfattade affärscheferna och vicecheferna att informationen gällande mål och syfte samt genomförandet av förändringen var bra. De flesta affärschefer tyckte dock att sättet de fick informationen på var desto sämre. Många affärschefer hade velat få informationen till sig på ett mer personligt sätt, för att framförallt kunna ställa frågor till ledningen. Några affärschefer tyckte att det var svårt att förmedla förändringen till medarbetarna när de själva inte hade kunnat ställa frågor eller smälta informationen om att det skulle ske en såpass stor förändring.

Trots att cheferna upplevde att informationen från ledningen var tydlig kände många att de inte kunde svara på medarbetarnas frågor. Detta säger egentligen emot sig självt och en fundering är om anledningen till detta var att de fullt ut inte visste vad de fick säga till medarbetarna, snarare än att de kände att de inte hade tillräckligt med information för att kunna svara på deras frågor. En lärdom skulle kunna vara att ledningen borde förmedla förändringar, särskilt en sådan stor förändring, på ett mer personligt sätt i största möjliga mån utifrån den tid och de resurser som finns. Detta främst för att chefer eller medarbetare ska kunna få ställa frågor och reda ut eventuella otydligheter. Vissa av medarbetarna tyckte att målet och syftet av förändringen förmedlades tydligt och att informationen om hur processen skulle gå till var tydlig, medan andra medarbetare kände sig osäkra på förändringens syfte och mål. Vicecheferna och medarbetarna fick informationen till sig på ett personligt sätt vilket de ansåg vara positivt. Vissa medarbetare tyckte att de fick informationen lite för sent och kände sig inte involverade trots att de kände sig påverkade av förändringen. En lärdom är att ledning inte borde exkludera medarbetare även om de spontant upplever att medarbetarna inte är lika berörda av förändringen som cheferna är.

Många chefer och medarbetare kände sig oroliga inför organisationsförändringen vilket skapade mycket spekulationer. Affärscheferna och vicecheferna var oroliga över om de skulle få behålla sina jobb eller inte och var bekymrade över vart de skulle bli placerade samt om de skulle få ett kluster eller inte att ansvara över. Det växte dessutom ännu mer oro hos vicecheferna då processen att tillsätta vicechefer drog ut på tiden. Några medarbetare var oroliga över vilken chef de skulle få samt hur mycket de skulle påverkas av förändringen. En lärdom skulle kunna vara att försöka påskynda processen samt ha en tydlig struktur för att undvika för mycket spekulationer. Nästan samtliga respondenter menar dock på att det inte helt går att undvika alla typer av spekulationer. En fundering är om spekulationer inte enbart borde ses som något negativt eftersom det sätter igång en reflektionsprocess hos individen. I denna reflektionsprocess får individen t.ex. möjligtvis mer klarhet i hur gärna man vill behålla sitt arbete, eller om det snarare är dags att gå vidare till en annan arbetsplats. På så sätt gynnar det även företaget då endast de som verkligen vill arbeta kvar faktiskt gör det efter en sådan typ av organisationsförändring.

Under organisationsförändringen kände sig sammanfattningsvis både affärscheferna och vicecheferna att de fick kontinuerligt uppdaterad information kring förändringen, medan medarbetarna hade en tudelad åsikt om detta. Vissa medarbetare kände att de fick kontinuerlig och tydlig information under förändringsprocessens gång, medan andra kände att de inte fick det. Frågan är om anledningen till detta var att informationen till medarbetarna var mer bristfällig, eller om det snarare handlade om att de som inte intresserade sig lika mycket för förändringen också upplevde att de inte fick så mycket information om den. Några medarbetare nämnde även att de uppfattade den skriftliga informationen från ledningen som för lång, vilket innebar att de sällan orkade läsa igenom allt. En lärdom inför framtida organisationsförändringar skulle kunna vara att som chef stämna av att medarbetarna upplever att de känner sig uppdaterade under hela processens gång och att ledningen försöker hålla informationen som skickas ut så kort och koncis som möjligt för att undvika att medarbetarna inte tar del av all information.

Vidare lyfte några respondenter fram att ledningen hade skapat en E-utbildning på intranätet som var obligatorisk för både chefer och medarbetare att genomföra, men att utfallet inte blev som tänkt då många aldrig ens uppfattade att utbildningen fanns. En lärdom utifrån detta är att ledningen borde vara tydligare med att det finns en utbildning att genomföra och att den även är obligatorisk, t.ex. genom att skicka ut påminnelser via mail eller på intranätet. Ledningen borde även vidare följa upp och stämna av att samtliga har genomfört den. Några

affärschefer, främst de som skulle ha ansvar över ett kluster, menade även på att de hade önskat få mer utbildning inför sin nya roll. I det stora hela fanns det under förändringens gång en positiv inställning hos både chefer och medarbetare där de uppfattade förändringen som spännande och nödvändig. Vissa medarbetare menade dock på att de inte kände sig berörda av förändringen och att de därmed inte funderade så mycket över den, vilket återigen skulle kunna vara en förklaring till att vissa medarbetare upplevde att t.ex. informationen om förändringen var bristfällig.

Efter organisationsförändringen upplevde samtliga att de saknade återkopplingsmöten och att detta hade varit värdefullt för att kunna dela med sig av sina tankar och upplevelser av förändringen. En lärdom är att vara noggrann med att återkopplingsmöten upprättas så att värdefulla tankar och åsikter från chefer och medarbetare inte går förlorade. Det skapade även ett missnöje hos respondenterna att inte få någon möjlighet till detta. En konsekvens av detta skulle kunna vara att chefer och medarbetare skapar ett motstånd till framtida organisationsförändringar då de upplever att ledningen inte tar hänsyn till deras åsikter, trots att de är viktiga aktörer i samband med en förändring. Majoriteten av både cheferna och medarbetarna ansåg att organisationsförändringen gick fort och att detta främst var positivt då det minskade utrymmet för spekulationer. Vissa lyfte dock fram att de ansåg att förändringen gick för fort och att de knappt hann säga hejdå till sina tidigare kollegor eller chefer. En reflektion skulle kunna vara att denna uppfattning beror mycket på hur man är som person, där vissa vill att förändringar ska gå fort medan andra vill ta det lite lugnare. Många tyckte dock att processen att tillsätta vicecheferna gick för långsamt och att detta bidrog till mycket onödig spekulation som hade kunnat undvikas om processen inte hade dragit ut på tiden på samma sätt som den gjorde.

Överlag ansåg de flesta respondenter att organisationsförändringen skapade nya möjligheter och mer ansvar i arbetet vilket upplevdes som positiva effekter av förändringen. De upplevde dessutom att organisationsförändringen har bidragit till reducerade personalkostnader, kostnadsbesparingar, effektivisering och en bättre lagerhantering vilket var vad organisationsförändringen syftade till sett till dess mål. Studien visar även på att upplevelsen av en organisationsförändring hos chefer och medarbetare kan skilja sig en del åt, vilket tyder på vikten av att inkludera samtliga parter för att kunna dra lärdom av dessa olika perspektiv inför framtida organisationsförändringar.

6.1 Vidare forskning

I framtida studier hade det varit värdefullt och intressant att genomföra fler intervjuer på fler företag för att på så vis göra resultatet mer representativt för hela bankbranschen. Det hade även varit intressant att genomföra studien inom olika branscher för att på så vis kunna urskilja likheter och skillnader gällande chefers och medarbetares upplevelser av organisationsförändringar. I fortsatta studier hade det dessutom varit av intresse att involvera fler parter, som t.ex. fackliga representanter, för att kunna ta del av deras upplevelser och lärdomar av en organisationsförändring. Då vår studie visar på hur olika chefer och medarbetare kan uppleva en organisationsförändring anser vi att det är av stor vikt att fler studier görs så att viktiga lärdomar utifrån olika perspektiv kan fångas upp och förhoppningsvis bidra till att fler organisationsförändringar lyckas i framtiden.

7. Referenslista

- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2008). *Förändringsarbete i organisationer: om att utveckla företagskulturer*. 1. uppl. Malmö: Liber
- Angelöw, B. (2010). Framgångsrikt förändringsarbete: om individ och organisation i förändring. Stockholm: Natur & kultur
- Antonacopoulou, P. E., & Gabriel, Y. (2001). Emotion, learning and organizational change. *Journal of organizational change management*. Volym 14, Nr 5, sida 435- 451
- Antonovsky, A. (2005). *Hälsans mysterium*. Studentlitteratur: Lund.
- Armenakis A. A. and Harris S G, (2002), Crafting a change message to create transformational readiness *Journal of Organizational Change Management*, vol. 15, No 2, pp 169-184
- Azzone, G and Palermo, T (2011). Adopting performance appraisal and reward systems - A qualitative analysis of public sector organizational change. *Journal of Organizational Change Management* Vol. 24 No. 1, pp 90-111
- Balogun, Julia. (2006) *Managing Change: Steering a Course between Intended Strategies and Unanticipated Outcomes*, *Long Range Planning*, 39, 29-49.
- Barrett, D. J. (2002). Change communication: using strategic employee communication to facilitate major change. *Corporate Communications: An International Journal*, 7(4), 219-231.
- Barret, D. J. (2006) Strong communication skills a must for today's leaders. *Handbook of Business Strategy*, Vol. 7, No 1, pp: 385-390
- Beer, M. & Nohria, N. (red.) (2000). *Breaking the code of change*. Boston, Mass.: Harvard Business School
- Biedenbach, T., & Söderholm, A. (2008). The Challenge of Organizing Change in Hypercompetitive Industries: A Literature Review. *Journal of change management*, Vol. 8 No. 2, ss. 123-145.
- Bloisi, Wendy, Cook, Curtis W. & Hunsaker, Phillip L. (2006). *Management and organisational behaviour*. 2. European ed. Maidenhead: McGraw-Hill Education
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *University of the West of England (UWE)*. 6-10.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Stockholm: Liber AB.
- Dawson, P. (2003). *Understanding organizational change: the contemporary experience of people at work*. London: Sage Publications

- Dubios, A., & Gadde, L-E. (2002). *Systematic combining: an abductive approach to case research*. *Journal of Business Research* (55), 553–560.
- Dyer, J. R., & 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.
- Frahm, J. and Brown, K. (2007) First steps: linking change communication to change receptivity. *Journal of Organizational Change Management* Vol. 20 No. 3, pp. 370-387
- Ford, J, D. and Ford, L. (2009), *Decoding Resistance to Change*. *Harvard Business Review*; Vol. 87 No 4, pp99-103
- French, R. (2001). "Negative capability": Managing the confusing uncertainties of change. *Jouarnal of organizational change management*. Volym 15, Nr 5, 480- 492
- Gilley, A., McMillan, H., & Gilley, J. (2009). *Organizational Change and Characteristics of Leadership Effectiveness*. *Journal of leadership & organizational studies*, Vol 16 No. 1, ss. 37-47.
- Hanson, Anders. (2010). *Salutogent ledarskap - för hälsosam framgång*. Stockholm: Fortbildning AB.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Jacobsen, D I. (2013). *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*. 2., [rev.] uppl. Lund: Studentlitteratur
- Johansson, C , and Heide, M. (2008), *Speaking of change: three communication approaches in studies of organizational change*. *Corporate Communications: An International Journal*. Vol. 13, No.3, pp 288-305
- Jones, Gareth R (2007). *Organizational theory, design, and change*. 5th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall
- Kitchen, P.J., Daly, F. (2002), "Internal communication during change management", *Corporate Communications: An international journal* Vol. 7, No.1, pp.46-53.
- Klein, S. (1996), *A Management communication strategy for change*. *Journal of Organizational Change Management*, Vol.9 , No. 3, pp.32-46
- Kotter, J.P. & Schlesinger, L.A. (1979). *Choosing strategies for change*. *Harvard Business Review*, 57(2), 106-115.
- Kotter, J, P., Schlesinger, L.A. (2008), *Choosing Strategies for Change* *Harvard Business Review*, Vol. 86, No 7/8, pp 130-139
- Kotter, J. P. (Januari 2007). *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. *Harward Business Review* , 85 (1), ss. 96-103.

- Larsson, Larsåke (2008). Tillämpad kommunikationsvetenskap. 3. uppl. Lund: Studentlitteratur
- Lengel, R., & Daft, R. (1988). The Selection of Communication Media as an Executive Skill. *Academy Of Management Executive*, 2(3), 225-232. doi: 10.5465/ame.1988.4277259
- Lind, R., (2014): Vidga vetandet. Lund: Studentlitteratur.
- Lines, R. (2005). The structure and function of attitudes toward organizational change. *Human Resource development review*. Volym 4, Nr 1, 8-32
- 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.
- Merriam, S.B. (2009). *Qualitative Research: a guide do design Implementation Revised and Expanded from Qualitative Research and Case, Study Applications in Education*, John Wiley & Sons: United States.
- Miller D. (1987) Evolution and Revolution : A quantum View of structural change in organizations , *Journal of management studies*, Vol 19 pp.110-151
- 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.
- Shannon, C. E., & Weaver, W. (1949). *The mathematical theory of communication*. Urbana: University of Illinois Press.
- Ströh,U. and Jaatinen, M. (2001). New approaches to communication management for transformation and change in organizations. *Journal of Communication Management*, Vol. 6 No. 2. pp148-167
- Talim, Banowati. (2012) Creating A Meaningful Planned Change. *Procedia Economics and Finance*, 4, 140 – 148.
- Tangen, Henrik. (2013). Framgångsrika arbetsplatser - En bok om human resurshantering. Leksand: Prolead.
- Van Dierendonck, Dirk & Sousa, Milton. (2016) Finding Meaning in Highly Uncertain Situations: Servant Leadership during Change. I Peus, Claudia., Braun, Susanne. & Schyns, Birgit (red.). *Leadership Lessons from Compelling Contexts*. Bingley: Emerald.
- Washington, M and Hacker M, (2005) Why Change Fails; knowledge counts. *Leadership and Organizational Development Journal*, vol 26 pp 400-411
- Weber, P., S. And Weber, J. E. (2001) Changes in employee perceptions during organizational change. *Leadership and Organizational Development Journal*, Vol.22, No.6, pp.291-300

Weick, K.E. & Quinn, R.E. (1999). Organizational change and development. [Elektronisk] Annual Review of Psychology. Vol. 50, pp. 361-386. Tillgänglig: Academic Search Elite [2016- 03-23]

Widerberg, K. (2002). *Kvalitativ Forskning i Praktiken*. Lund: Studentlitteratur.

Yin, R. K. (2013). *Kvalitativ forskning - från start till mål*. Lund: Studentlitteratur.

Ödman, P-J. (2007). *Tolkning, förståelse, vetande. Hermeneutik i teori och praktik*. Göteborg: Nordstedts.

8. Bilagor

8.1 Bilaga 1

Informationsformulär inför intervjun

Organisationsförändring inom bankbranschen

Syftet med denna uppsats är att studera en organisationsförändring inom bankbranschen utifrån chefers och medarbetares upplevelser samt vilka lärdomar som kan dras av förändringsprocessen inför framtida organisationsförändringar. Det bärande temat i denna uppsats kommer således att vara organisationsförändring. Vi som genomför intervjuerna är två studenter på Handelshögskolan vid Göteborgs universitet vid namn Isabelle & Katie.

Intervjun utgör uppsatsens empiriska grund och ska svara på de preliminära frågeställningarna:

- 1. Hur har de involverade cheferna och medarbetarna upplevt organisationsförändringen?*
- 2. Vilka lärdomar kan dras av förändringsprocessen?*

Intervjun beräknas ta 45-60 minuter. Om du samtycker kommer intervjusamtalet att spelas in. Du kan när som helst avbryta ditt deltagande. Ditt deltagande är helt frivilligt och du behöver inte svara på alla frågor. Intervjuerna kommer endast att användas i uppsatsen. Din arbetsgivare kommer att få tillgång till resultatet, dock är samtliga svar anonyma. Utskrifter av intervjuer kommer att avidentifieras innan de analyseras och om du citeras i uppsatsen kommer citatet inte att kunna kopplas till dig personligen. Om du nämner andra personer vid namn kommer dessa också att anonymiseras. Uppsatsen kommer att publiceras via Göteborgs universitet. Respondenterna och även företaget kommer då att vara anonymiserade.

Vill du ha mer information är du självklart välkommen att kontakta oss.

Ett varmt tack på förhand!

Isabelle Mindhammar & Katie Thielemann

8.2 Bilaga 2

Intervjufrågor

Bakgrund

Berätta lite om dig själv och din roll på företaget!

Position?

Antal år på företaget?

Ålder?

Utbildning?

Tema: innan organisationsförändringen

Hur upplevde du att företaget fungerade innan förändringen?

Vad tror du anledningen till förändringen var?

Hur upplevde du att det kommunicerades ut kring att förändringen skulle ske?

Vad tyckte du spontant om att förändringen skulle ske?

Tema: under organisationsförändringen

Vad fungerade bra under förändringens gång?

→ Varför fungerade detta bra?

Vad fungerade mindre bra under förändringens gång?

→ Vad skulle kunna göras för att förbättra detta tills nästa gång?

Hur fungerade kommunikationen och informationen i olika led?

→ Hur fick du till dig den och hur förmedlade du den till medarbetarna (om du är chef)?

Tema: efter organisationsförändringen

Hur lång tid tog förändringen?

→ Hur upplevde du tiden i förhållande till förändringen?

Hur upplever du att det är att arbeta inom ett kluster? (för de som berörs)

Upplever du att resultatet har varit värt den tid förändringen har tagit?

→ Varför?/Varför inte?

Vilka positiva effekter har förändringen inneburit?

Vilka negativa effekter har förändringen inneburit?

Avslutningsvis

Är det något du vill tillägga som vi inte har berört genom våra frågor?

Övriga frågor till oss?