



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Digitalisering internt

En kvalitativ fallstudie om förändringsarbete vid intern digitalisering

Företagsekonomiska institutionen
Management & Organisation

VT19

Kandidatuppsats

Författare:

Ebba Hägg 970324

Judith Älveroth 970926

Handledare:

Jonas Fasth

Förord

TACK

Vi vill ägna en tanke åt alla som gjort vår uppsats möjlig.

Framförallt ett stort tack till Sparbanken Sjuhärad och de personer som ställt upp på en intervju. Era svar har varit grunden till vår uppsats och vi tackar ödmjukast för er tid.

Vi vill även rikta ett stort tack till vår handledare, Jonas Fasth på Handelshögskolan i Göteborg, för den tid, hjälp och stöd du givit oss.

Ebba Hägg och Judith Älveroth
Göteborg 2019

Abstract

Title: Internal digitalization - *A qualitative case study on work of change at internal digitalization*

Level: Bachelor Thesis in Management, Spring 2019

Authors: Ebba Hägg och Judith Älveroth

Advisor: Jonas Fasth

Extent: 39 pages

Keywords:

- **Change strategy:** The strategy a company assumes in a change. The strategies can assume different focuses, among other things on structure and planning or culture and employees.
- **Work of change:** Activities that involves the change, development and restructure of social systems. The work of change affected in this study is the change that follows digitalization.
- **Internal digitalization:** Analogue processes that transforms to digital processes. In this regard it means the implementation of new digital instruments which in turn means changed working methods for employees in the organization.

Problem formulation: How is the ongoing work of change perceived?

Purpose: The purpose of this study is to examine how the ongoing work of change, as a consequence of the internal digitalization, is perceived by the coworkers of Sparbanken Sjuhärad.

Theory: The theoretical frame of reference concerns the areas of change strategy with a focus on planning and structure as well as focus on culture and employees. In addition, the areas of work of change, technical implementation and the employees' views on this are affected in the theoretical frame of reference.

Methodology: It is a qualitative case study with an abductive approach.

Materials: The study was based on the results of 10 interviews conducted with employees from Sparbanken Sjuhärad.

Conclusion: The work of change starts at the top of the hierarchy and is then communicated into the business through managers. It is perceived as well-planned and structured, which according to the theories, on which the essay is based on, is seen as a good start to a process of change. In order to further succeed in work of change, employees should be involved in the process to reduce the uncertainty that may arise, something that can be done with distinct communication.

To succeed with a change, there should be the right conditions. The factors that are considered important are that the acceptance of employees is high and that the employees have the desire to learn and develop. The change should also have a goal and purpose in order to be considered meaningful. In addition, participation is seen as a keyword. By combining the structured planning with involving employees, the work of change would be optimal.

Sammanfattning

Uppsatsens titel: Digitalisering internt - *En kvalitativ fallstudie om förändringsarbete vid intern digitalisering*

Uppsatsens nivå: Kandidatuppsats i Management, våren 2019

Författare: Ebba Hägg och Judith Älveroth

Handledare: Jonas Fasth

Omfattning: 39 sidor

Nyckelord och dess definition:

- **Förändringsstrategi:** Den strategi ett företag antar vid en förändring. Strategierna har olika fokus, bland annat på struktur och planering eller kultur och medarbetare.
- **Förändringsarbete:** Aktiviteter för att förändra, utveckla samt omstrukturera sociala system. Förändringsarbetet som berörs i uppsatsen är de som ligger till följd av digitaliseringen.
- **Intern digitalisering:** Analoga processer som omformas till digitala processer. I detta hänseende betyder det implementeringen av nya digitala verktyg vilket i sin tur innebär förändrade arbetsätt för medarbetarna i organisationen.

Problemformulering: Hur upplevs det pågående förändringsarbetet?

Syfte: Syftet med uppsatsen är att undersöka hur den pågående interna digitaliseringen, och det förändringsarbete som föreligger, upplevs av medarbetarna på Sparbanken Sjuhärad.

Teori: Den teoretiska referensramen berör områdena förändringsstrategi med fokus på planering och struktur samt fokus på kultur och medarbetare. Dessutom berörs områdena förändringsarbete, teknisk implementering och medarbetarnas syn på detta i den teoretiska referensramen.

Metod: Studien har utformats som en kvalitativ fallstudie med en abduktiv ansats.

Empiri: Studien har utformats utifrån resultaten av de 10 intervjuer som genomförts med medarbetare från Sparbanken Sjuhärad.

Slutsats: Förändringsarbetet inleds högt upp i hierarkin, i ledningen eller i ledningsgrupp, och kommuniceras sedan ut i verksamheten via chefer. Det upplevs som välplanerat och strukturerat, vilket enligt de teorier som uppsatsen bygger på ses som en bra start på en förändringsprocess. För att vidare lyckas med förändringsarbeten bör medarbetarna involveras i processen för att minska den osäkerhet som kan uppkomma, något som man kan göra med rak och tydlig kommunikation.

För att lyckas med en förändring bör det finnas rätt förutsättningar. De faktorer som anses vara viktiga är att acceptansen hos medarbetarna är hög samt att medarbetarna har viljan att lära sig och utvecklas. Förändringen bör även ha ett mål och ett syfte för att anses meningsfull. Dessutom ses delaktighet som ett nyckelord. Genom att kombinera den strukturerade planeringen med att engagera medarbetarna skulle förändringsarbetet bli optimalt.

Innehållsförteckning

Abstract	3
Sammanfattning	4
Innehållsförteckning	5
1. Inledning	7
1.1. Problembakgrund.....	7
1.2. Syfte.....	8
1.3. Frågeställning.....	8
1.4. Avgränsning.....	8
2. Teori	9
2.1. Förändringsstrategi.....	9
2.1.1. Förändringsarbete med inriktning på planering och struktur.....	9
2.1.2. Förändringsarbete med fokus på kultur och medarbetare.....	10
2.1.3. En kombination av strategierna.....	11
2.2. Förändringsarbete, medarbetare och teknisk implementering.....	13
3. Metod	16
3.1. Kvalitativ forskning.....	16
3.2. Undersökningsform.....	16
3.3. Insamling av data.....	17
3.4. Intervjupersoner.....	17
3.5. Kvalitativ bearbetning.....	18
3.6. Etik.....	18
4. Empiri	20
4.1. Sparbanken Sjuhärad.....	20
4.2. Digitalisering.....	20
4.3. Förändringsarbete.....	22
4.4. Förändringens gång.....	23
4.5. Betydelsen av delaktighet och tydlighet.....	25
4.6. Digitala ambassadörer.....	25
5. Analys och diskussion	27
5.1. Medarbetarnas inställning till digitalisering och förändring.....	27
5.2. Förändring.....	28
5.3. Viktiga faktorer.....	30
5.4. Framtida förändringar.....	31
6. Slutsats	33
6.1. Framtida forskning.....	34

Källhänvisning	35
Bilaga 1	39

1. Inledning

I inledningen presenteras bakgrunden till det studien avser att analysera och undersöka. Studien grundar sig i övergången från ett analogt informationssamhälle till ett digitalt, som en konsekvens av den rådande digitaliseringen. Digitaliseringen påverkar många delar av samhället, dock kommer studiens fokus ligga på att undersöka digitaliseringens påverkan på en organisation och dess medarbetare samt det förändringsarbete som föreligger digitalisering inom företaget.

1.1. Problembakgrund

Digitalisering innebär övergången till ett digitalt informationssamhälle – från analog information till digital information. Nya tekniker, system och tjänster påverkar ständigt samhället och sedan 2011, Sverige i synnerhet. Då implementerade Sverige EU:s digitala agenda för Europa som bland annat innehåller strategier för att skapa en kollektiv digital marknad med ökad säkerhet och snabbare internetinfrastruktur (Nationalencyklopedin, 2019).

För människan upplevs detta både som positivt och negativt. Vissa ser att digitaliseringen ger möjligheten att till exempel arbeta på andra stället än på själva arbetsplatsen, något som kan upplevas som stressande av vissa medan andra upplever det positivt. Med hjälp av till exempel e-legitimation som Bank-ID kan man digitalt signera avtal, recept och godkänna transaktioner, dels på bankernas egna digitala kanaler men även på företag och myndigheters hemsidor (Nationalencyklopedin, 2019). Detta upplevs positivt av de flesta, men många har svårt att anpassa sig till utvecklingen och antalet bedrägerier ökar (BankID.se, 2018).

Samhället präglas av allt mer digitaliserade lösningar som ofta drivs av företag. Anpassning, utveckling och förändring är det som krävs av företag för att de ska kunna utnyttja den allt med digitaliserade omvärlden (Svenskt Näringsliv, 2006). Jacobsen (2012) menar att organisationer ständigt behöver förändras och utvecklas för att de ska kunna anpassa sig till den föränderliga omvärlden. Frohman (1997) belyser ständig förändring och utveckling som en viktig faktor i organisationers överlevnad. Nixon (1992) menar att organisationer står inför förändringar som i sin tur har inverkan på medarbetarna i organisationen som måste anpassa sitt arbete efter förändringarna som företagen gör. Att implementera nya digitala verktyg blir därmed en förutsättning för att företagen ska följa den rådande utvecklingen (Jones & Smith, 2001).

Detta är en krävande och komplex process, dels för samhället men även för företagen och för att implementeringen av verktygen ska fungera måste de mottags på rätt sätt (Holmström & Stalder, 2001). Även Smith och Sainfort (1989) anser att implementering av ny teknik är komplicerad då det har en betydande inverkan på organisationen och arbetsstrukturen. Framledes betyder det även att man skapar en accepterande miljö som i sin tur resulterar i en mer framgångsrik teknisk implementering (Smith & Sainfort, 1989).

Existerande forskning förklarar bland annat hur den elektroniska banken påverkar kundtillfredsställelsen (Tafa et al., 2016). De flesta studier fokuserar på hur det är för kunderna att anpassa sig till utvecklingen, men sällan hur det anammas av företagens

anställda vilket är det som kommer undersökas i denna rapport. Tidigare studier visar även att implementeringen av digitala verktyg innebär vissa svårigheter när det kommer till anpassning från företagets håll (Holmström & Stalder, 2001). En annan tidigare studie inom liknande ämne förklarar banktjänstemäns uppfattning om digitala förändringar och dess påverkan på deras arbetsuppgifter (Klass, 2018). Digitalisering har stor relevans för alla i samhället och är centralt i många studier, men när det kommer till att digitalisera analoga processer internt i företagen finns det inte lika många studier om hur ett pågående förändringsarbete upplevs av medarbetarna. Detta har väckt intresse och är därför utgångspunkten för fallstudien som kommer bidra till den nuvarande forskningen.

Fallstudien har genomförts Sparbanken Sjuhärad, en bank som verkar i Sjuhäradsbygden. Sparbanken eftersträvar ett lokalt tänk men med ett digitalt arbetssätt som ett hjälpmedel för banktjänstemännen. Finansbranschen är en bransch som upplevs bli alltmer digital och för att bankerna ska stå sig konkurrenskraftiga behöver de, på ett eller annat sätt anamma digitaliseringen. Med detta som utgångspunkt kommer den interna digitaliseringen på Sparbanken Sjuhärad att undersökas, denna innebär lösningar i form av digitala verktyg och arbetssätt. Då digitaliseringen troligtvis inte kommer stanna av utan fortgå är det viktigt att företaget anammar digitaliseringen och involverar medarbetarna i förändringsarbetet. Utgångspunkten för studien blir därmed att undersöka hur medarbetarna upplever det pågående förändringsarbetet som en följd av digitalisering.

1.2.Syfte

Digitalisering är en stor del av samhällsutvecklingen. Många branscher och företag blir mer och mer digitala vilket gör att de behöver bedriva förändringsarbete för att anpassa sig till den rådande utvecklingen. Syftet med uppsatsen är därför att undersöka hur den pågående interna digitaliseringen, och det förändringsarbete som föreligger, upplevs av medarbetarna på Sparbanken Sjuhärad.

1.3.Frågeställning

- Hur upplevs det pågående förändringsarbetet?

1.4.Avgränsning

Då syftet med studien är att undersöka hur den pågående interna digitaliseringen, och det förändringsarbete som föreligger, upplevs behöver avgränsningar gällande frågeställningen göras. Den första avgränsningen som gjorts är den geografiska, där studien begränsas till Sverige. Därefter avgränsas studien till bransch, vilken är finansbranschen där tillgänglig information finns att hämta hos Sparbanken Sjuhärad. Denna bank valdes som utgångspunkt för den fallstudie som genomförts för att besvara frågeställningen, vilket är ytterligare en avgränsning. För att sedan vidare avgränsa informationsinhämtningen kommer endast den avdelning som har hand om privata kunders affärer att undersökas. Avdelningen består av 40-talet medarbetare som möter kunden över såväl digitala kanaler som över disk.

2. Teori

I följande kapitel presenteras uppsatsens teoretiska referensram. För att kunna besvara de forskningsfrågor som ställts beskrivs teorierna förändringsstrategi med fokus på planering och struktur samt fokus på kultur och medarbetare. Dessutom berörs områdena förändringsarbete, teknisk implementering och medarbetarnas syn på detta i den teoretiska referensramen.

2.1. Förändringsstrategi

Förändringsstrategier utgörs av olika faser: analys, planering, implementering och utvärdering (Lindberg, 1999). Förändringar i organisationer är ofta strategiska och planerade förändringar och man antar att det finns en struktur att förändra eller manipulera när man ska genomföra denna förändring. Det finns många olika strategier man kan anamma vid en förändring. En planerad förändring innehåller inte en enskild process eller enbart ett visst sätt att leda på. Spektrumet för förändringen är omfattande. För att förenkla och förtydliga finns det strategier som utgör två huvudtyper. Dessa är de grundläggande sätten att organisera förändringen som i verkligheten dock ofta flyter ihop med varandra (Jacobsen, 2012).

Den första strategins mål är att öka det ekonomiska värdet, vilket ofta uttrycks i form av avkastning för ägarna. Denna kallas för strategi E, där E står för ekonomi. Den formella strukturen och de olika systemen som används är strategins inriktning och förändringen drivs av ledningen, ofta med hjälps av externa konsulter. Förändringen är här noga planerad och programenlig (Beer & Nohria, 2000).

Den andra strategins mål är att utveckla de mänskliga resurserna i organisationen. De kan då applicera strategin och ta lärdom av erfarenheterna de får av åtgärderna vid förändring. Att skapa engagemang och en kultur som bidrar till det är det som ligger till grund för strategin. Fokus ligger mycket på delaktighet från medarbetarna och att låta de medverka i stor del. Förändringarna sker gradvis och är inte så noga planerad (Jacobsen, 2012).

2.1.1. Förändringsarbete med inriktning på planering och struktur

Målet med förändringen i denna strategi, vidare kallat Strategi E, är att tillgodose företagets ekonomiska värde där man vill möta aktieägarnas avkastningskrav. Man strävar efter att öka både den inre och yttre effektiviteten (Beer & Nohria, 2000). Enligt Jacobsen (2012) försöker man planera noggrant för att minska all form av osäkerhet där man utgår från att omvärlden är kontrollerbar och statisk. De mål som förändringen har skall vara enkelt och tydligt vilket leder till att man enklare kan utvärdera resultatet då man vill ha synliga resultat som kan mätas på ett objektiva sätt.

Strategi E ses som en linjär process där man börjar med att sätta upp mål och visioner för att sedan vidta de åtgärder som krävs för att nå dessa (Jacobsen, 2012). Man skall utföra strategiska analyser av organisationens interna och externa förhållanden för att veta hur man skall utforma de mål och åtgärder man vill ha, något som tillslut kommuniceras nedåt i

organisationens hierarki. Strategin utgår från att medarbetarna i en organisation drivs av yttre motivatorer i form av ekonomisk kompensation för det arbete man gör. Man får alltså belöningar om man utför vissa arbetsuppgifter väl något som leder till större engagemang. Dessa belöningar måste vara möjliga att uppnå och vara starkt knutna till de mål som organisationen har (ibid). Detta går att jämföras med den episodiska förändring som innebär att en organisations förändringsarbete följer en tidsram och resultatet av förändringen ska vara tydligt och enkelt att följa upp och utvärdera (Weich & Quinn 1999). Under episodiska förändringar kan organisationen möta motstånd. Främst om de involverade parterna anser att de inte fått information eller inte tillåtit vara delaktiga under processens gång (Weich & Quinn, 1999).

Ledningen spelar en central roll genom hela processen då de är drivande i förändringen som sedan implementeras nedåt i hierarkin. Ledningen har ett helhetsperspektiv över organisationen men de har också tillgång till information om hur stort företags förändringsbehov är vilket gör att de kan genom den formella makten driva igenom beslut. Den formella ledningen och de högre cheferna har också en slags symbolisk makt vilket gör att de har en större genomslagskraft när de fattar beslut i en organisation (Jacobsen, 2012). Detta tillvägagångssättet med att ledningen sätter ramar för förändringsarbetet som sedan medarbetarna implementerar kallas för top-down management. Detta kan leda till att medarbetare exkluderas i olika förändringsprocesser då man inte har tillgång till samma typ av information vilket gör att man inte känner man sig delaktig något som tillslut kan skapa motsättningar till förändringar (ibid).

Enligt Jacobsen (2012) hävdar strategin att de förändringar som sker med företags struktur kan leda till en förändring av företags kultur då förändringar ofta framkallar nya beteenden hos medarbetarna då de måste anpassa sig till det nya. Detta är något som på sikt både kan ha en positiv och en negativ verkan på företaget i stort. Om man väljer denna typ av strategi i en organisation är det en förutsättning att problemet kan lösas genom en förändring av organisationens strategi, struktur och system (ibid).

2.1.2. Förändringsarbete med fokus på kultur och medarbetare

Inom denna strategi, vidare kallat Strategi O, ses förändringar som en kontinuerlig process där man vill skapa ett så stort engagemang hos de anställda som möjligt. Man har som mål att få organisationen att anpassa sig till omgivningen vilket man gör genom att ständigt utföra små förändringar (Jacobsen, 2012). Istället för att tala om förändring brukar ordet utveckling användas i denna strategi, detta då förändring inte anses vara en engångsföreteelse utan något som ständigt pågår. Till skillnad från strategi E ses förändringen inte som en linjär process, utan snarare som en cirkel där förändringar leder till nya förändringar. Att då förändring eller utveckling ses som något kontinuerligt blir med detta perspektiv väldigt tydligt (Jacobsen, 2012). Även Watzlawich (1974) menar att det finns två olika perspektiv på förändring. Han beskriver det som förändringens första och andra ordning. Första ordningen innebär människors åsikter och hur arbetet sker för att nå mål i organisationen. Watzlawich (1974) menar att det är viktigt att organisationen är flexibel för att följa utvecklingen och kontinuerligt kunna göra förändringar för att göra detta. Den andra ordningen beskrivs som en mer planerad förändring som påverkar organisationen struktur och strategi och kan jämföras

med förändringsarbetet med fokus på planering och struktur. Weick och Quinn (1999) tar också upp två motsatta förändringsprocesser, den kontinuerliga och den episodiska. Den kontinuerliga liknar den cirkulära som Jacobsen (2012) tar upp då även den pågår hela tiden. Det som kan skilja teorierna åt är dock att Weick och Quinn (1999) menar att denna typ av förändring kan pågå omedvetet. Resultaten blir således svåra och mäta, men de positiva effekterna är att medarbetare involveras omedvetet då förändringen inte är så märkbar och motståndet blir därmed relativt litet.

Målet för förändringen är att lära. Organisationer förändras och utvecklas ständigt och syftet med strategin är att organisationer ska kunna anpassa sig till den föränderliga omvärlden, vilket innebär nya eller andra lösningar (Jacobsen, 2012). Även Frohman (1997) belyser ständig förändring och utveckling som en viktig faktor i organisationers överlevnad. Nixon (1992) menar att organisationer som står inför förändringar bör ta hänsyn till medarbetarna då förändringarna allt som oftast har inverkan på medarbetarna i organisationen. För att organisationer ska kunna förändra sig krävs det en lärande organisation. De organisationer som ständigt låter sig utvecklas tillåter sig att enklare skapa den framtid de vill ha. Jacobsen (2012) menar att överleva inte duger för företag som antar denna strategi, de vill snarare ha ett lärande tillvägagångssätt. Detta anses vara i enlighet med strategi E's fokus på resultat då även strategi O fokuserar på resultat i ekonomiska avseenden. Dock ser vägen dit olika ut. Processerna som skapas i strategi O för att uppnå resultatet är det viktiga, där betoningen ligger på mänskliga egenskaper och processer (ibid). Det innebär även att man måste arbeta med människors beteenden och tankesätt. Grunden i förändringen är de som är involverade, och om de är beredda på att ändra sitt tankesätt och sina mönster bidrar det till ett mer lyckat förändringsarbete (Melén Fäldt, 2010).

Jacobsen (2012) menar att en lärande organisation bör fokusera på människorna i organisationen. Detta då en organisation per definition inte kan lära, utan bara människorna i den. Organisationen bör därför bestå av individer som dels har förmåga att lära, men även ambitionen till det. Organisationen främjas även av grupper som vill lära och lära ut, vilket gör att kunskapen sprids mellan och inom grupper. Grupplärande tar sin grund i diskussioner och dialoger mellan medlemmarna som utbyter åsikter och synpunkter (ibid). Jacobsen (2012) menar att genom att man gör något utvecklande och spännande för sig själv, känner man sig mer motiverad.

Ledningen, som är central i strategi E, är inte nödvändigtvis central i strategi O. Ledningen bör anta en roll som snarare är de som skapar engagemang hos medarbetarna än den grupp som utvecklar och genomför förändringar. Ledningen bör se till att de anställda har en benägenhet att vilja ändra sig och att de godtar förändringen med stort engagemang. Detta görs genom att man begränsar ledningens roll i formuleringen av centrala visioner för att istället ge medarbetarna möjligheten att delta. På så sätt skapas en känsla av att de "äger" förändringen. Detta gör att de anställda lättare kan ta till sig förändringen som ofta inte endast ser till organisationens bästa, utan även för den anställda. Detta kallas för bottom-up (Jacobsen 2012).

2.1.3. En kombination av strategierna

Beer & Nohria (2000) menar vidare att forskning visar att en kombination av Strategi E och O är det optimala och att parallellt fokusera på både mjuka och hårda element i en förändringsprocess ger bäst resultat. Detta då målet definieras som möjligheten för organisationen att långsiktigt anpassas, överleva och dessutom vara framgångsrika. Processen bygger på att få effektiva förbättringar i ekonomiska hänseenden parallellt med en stark organisatorisk förmåga.

Ett sätt att göra detta på är att inleda förändringsprocessen med strategi E då man har en ledning som styr för att sedan involvera medarbetarna mer i processen och därmed övergå till teori O. Det anses optimalt att involvera medarbetarna i processen för att minska den osäkerhet som kan uppkomma, något som man gör med rak och tydlig kommunikation. Generellt visar forskningen att kulturförändringar skapar ett större motstånd bland medarbetarna än vad en strukturförändring gör (Jacobsen, 2012).

Strategi E har visat sig vara mest effektiv och bäst tillämpad på högre organisatoriska nivåer medan strategi O lämpar sig bättre på lägre nivåer i företaget. Men beroende på vilken typ av organisationsform företaget har och vilka förutsättningar som finns, kommer det att påverka vilken strategi som anses vara mest lämpad (Beer & Nohria, 2000).

	E	O
Mål	Ökat ekonomiskt värde	Utveckla organisationens humankapital
Ledning	Toppstyrt, implementerar och styr förändringen	Delegerar och stödjer medarbetare i utvecklingen
Planering	Linjär process som är noggrant planerad med delmål	Cirkulär process som ses som utveckling snarare än förändring
Motivation	Finansiella belöningar	Symboliska belöningar och inre motivation

En blandning av strategierna kan jämföras med förankringsmodellen av Per-Hugo Skärvad. Modellen utgår från att de som är mottagare av förändringarna involveras tidigt i besluts- och förändringsprocessen och ges inflytande. Besluten och förändringarna som tas och görs är tänkta att förankras hos de som berörs av förändringen och därefter genomförs. Medarbetarnas involverande kan i sin tur komma olika tidigt eller sent i beslutsfasen, ibland kan de berörda få inflytande redan vid förändringsförslagen och ibland genom att besluta om de olika handlingsalternativ som finns. Vid högre inflytelsegrad i förändringsprocessen kan besluten ta längre tid att ta, men kvaliteten på beslutsfattandet brukar vara högt (Bruzelius & Skrävad 1995). Skrävad och Bruzelius (1995) menar att förändringen då blir genomarbetad och har granskats från många olika perspektiv.

Enligt Manuela Pardo-del-Val, Clara Martinez-Fuentes och Salvador Riog-Donón (2012) leder ökad delaktighet till minskat motstånd som i sin tur leder till effektivare

förändringsarbeten. Deras studie visar på att proaktiva förändringar, alltså förändringar som initieras av ledningsgruppen eller av annan person i ledande befattning tenderar att leda till ökat motstånd inom organisationen. Förändringar som anses nödvändiga tenderar att bemötas öppnare och delaktigheten bland medarbetarna vid en förändring anses centralt för att förändringsarbetet skall bli lyckat.

2.2.Förändringsarbete, medarbetare och teknisk implementering

När ett förändringsarbete ska genomföras finns det många faktorer man måste ta hänsyn till (Smith & Sainfort, 1989). Förändringsarbete vid teknisk implementering kräver även vissa speciella åtaganden. Smith och Sainfort (1989) menar att det är viktigt att ta hänsyn till medarbetarnas behov, något som även styrks av McEwen (1988). Czarniawska (2015) skrev om att en organisation konstrueras socialt vilket innebär att organisationens ramverk och grunder är socialt skapade. När dessa ramverk inte kan återskapas rätt eller exakt sker förändringar i ramverken. Organisationer är kommunikationssystem och med det menar Czarniawska (2015) att de är *självåterskapande*. Czarniawska (2015) menar att en organisation konstrueras socialt vilket innebär att organisationens ramverk och grunder är socialt skapade. När dessa ramverk inte kan återskapas rätt eller exakt sker förändringar i ramverken (ibid).

Czarniawska (2015) tar upp att man bör använda en översättningsmodell som "*ser idéspredning inte som en överföring av identiska ting från en plats till en annan utan som en slags kollektivt skapande process*" (s.118). Detta innebär att individer bör få mer fokus och att de tillsammans genererar ett kollektivt skapande i förändringsprocessen. De förändringar som föreligger digitaliseringen beskrivs närmare i Smith & Sainforts artikel från 1989. De skriver om implementering av ny teknologi i en modell vid namn Balansmodellen. Modellen bygger på balansen mellan de olika implementeringselementen. Denna tar hänsyn till de psykologiska och biologiska teorierna i en ergonomisk ram. Faktorerna som är involverade i processen för genomförandet är egenskaperna i den nya tekniken, organisationsstruktur, arbetsfaktorer, miljöegenskaper och de enskilda mänskliga faktorerna som är inblandade (Smith & Sainfort, 1989). Carayon (2009) menar att balansteorin fortfarande är relevant då organisationer fortfarande behöver anstränga sig vid utformningen av teknik, processer och arbetssätt.

Vid implementering av ny teknik anser Smith och Sainfort (1989) att det är viktigt att ta hänsyn till medarbetarnas behov och genom detta kunna öka motivationen och medarbetarnas acceptans av den nya tekniken. Att då skapa den rätta miljön för att kunna motivera de anställda kommer det enligt Lawler (1986) resultera i ökad individuell arbetstagares produktivitet. Deltagande av medarbetarna påverkar dels tillfredsställelse, men även i prestation och resulterar i ökat informationsutbyte mellan ledning och medarbetare vid genomförandet av den nya tekniken. Deltagandegraden påverkar medarbetarnas motstånd mot förändring som i sin tur påverkar skapandet av miljön som är viktig för vidare implementeringar.

För att vidare lyckas med implementeringar bör man försöka minska eller eliminera medarbetarnas motstånd mot förändringar. Organisationen kan involvera ledningen för att

underlätta processen. Ledningen kan i sin tur inkludera de individer som drabbas av implementeringen i genomförandeprocessen. Detta kan de göra genom att anordna gruppmöten som de berörda kan delta i. Information om genomförandet av den nya tekniken eller verktygen delas då mellan både ledning och medarbetarna. På detta sätt skapas den eftersträvade miljön som möjliggör för de individer som påverkas av genomförandet av tekniken. På så sätt möjliggör man även en viss påverkning från medarbetarna (Smith & Sainfort, 1989). Gardell (1977) menar att genom till exempel låta dem påverka innehållet i arbetet, miljön och produktivitet kan man få ökat medarbetarintresse och rutiner kan leda till självstyrande arbetstillfällen vilka erfordrar höga kompetensnivåer och samarbete mellan ledningen och medarbetarna.

McEwen (1988) menar att ledningen dessutom måste ta hänsyn till fem faktorer för en lyckad förändring. Dessa är att ledningen dels måste se till arbetstagarnas arbetstillfredsställelse och behov och komparera det med organisationens egna. Dessutom är det viktigt att granska hur ledningens framtid i organisationen ser ut, kommer de kunna vara involverade i varje beslutsprocess? Till sist bör mål och syfte granskas, göras tydliga och ett konstaterande om hur dessa kan förstärkas, hur de utvärderas och hur de mäts, bör tas. De övriga två, granskning och agerande utifrån kvaliteten på ledarskapet och hur medarbetarna blir belönade ansågs inte relevanta för uppsatsen och diskuteras inte vidare.

Czarniawska (2015) menar att arbeta utifrån projekt är exempel på när översättningsmodellen framgångsrikt används i praktiken. Det man gör då är att systemet eller organisationen sträcker sig längre och försöker åstadkomma mer än det är bestämt att det ska göra. Detta bidrar till att spontana idéer uppmärksammas och man blir mer flexibel i sitt förändringsarbete. Vid förändringar i organisationen har Czarniawska tagit fram en idealisk process som beskrivs som att målet förhandlades fram genom kommunikation och dialoger. Detta steg handlar om själva förankringen av processen där alla berörda parter fick definiera målet för förändringen.

Det "idealiska förändringsförloppet" beskrivs som följande:

- Målet förhandlas genom många samtal

Vilket betyder att alla berörda parter i förändringsprocessen får vara med och ha en åsikt.

- Målet förändras hela tiden

För en lyckad förändring måste man vara flexibel och benägen att tänka om eller ändra sig

- Metoden eller medlet har liten vikt

Fokus är inte på **hur** det görs utan **att** det görs

- Spontana uppfinningar införlivas

Grundtanken till förändringen eller målet är inte skrivet i sten. Man måste anamma flexibilitet för att uppnå en idealisk förändringsprocess.

- Förändringen har inget tydligt slut

Det finns ingen perfekt lösning utan nya situationer kan innebära nya förändringar.

Denna idealistiska syn går att jämföras med den metod för att öka framgången vid implementering som Smith och Sainfort (1989) tar upp i sin artikel. Denne presenteras enligt delvis följande:

1. Medverkan av medarbetare i beslutsprocess
2. Medarbetarnas engagemang i urvalsprocessen
3. Medarbetares deltagande i nya teknologiska processen
4. Ledningen måste förstå att de faktiska medarbetarna som utför jobben har värdefulla resurser att utnyttja i beslutsprocessen
5. Både ledning och medarbetare måste medvetet försöka vara öppna och inte vara resistent mot förändring.

French (2001) menar att oavsett hur stor förändringen som sker i en organisation är skapar det känslor hos medarbetarna. Det är därför viktigt hur företaget arbetar med hanteringen av dessa, men också att medarbetarna lär sig hantera sina egna känslor. Lines (2005) beskriver att de känslor och tankar som kommer upp hos medarbetarna vid en förändring kan variera men inställningen till förändringen är även något som påverkar attityden till förändringsarbetet. En positiv attityd bland medarbetarna kan byggas upp med bra information om hur processen kommer att gå till samt att det finns en tydlig målbild vart organisationen vill nå. Enligt Yu (2009) är det även lätt att de anställda förlorar tilliten till en organisation vid förändringsarbetet. Detta eftersom förändringar ofta skapar osäkerhet, frustration men även oro bland de anställda då man inte vet utfallet vilket gör det extra viktigt att förväntningarna som finns stämmer överens med det slutliga resultatet.

Smith och Sainfort (1989) anser att implementering av ny teknik är komplicerad då det har en betydande inverkan på organisationen och arbetsstrukturen. För att minska eventuella problem med implementeringen och det verktyg som implementeras krävs en effektiv planering. Leder implementeringen till framgång härleds detta till åtagande och engagemang hos berörda personer. Detta beror på delningen av information mellan ledningen och medarbetarna. Utnyttjar man således medarbetarnas engagemang på rätt sätt kommer det att minska motståndet mot förändringar hos medarbetarna. Framledes betyder det även att man skapar en accepterande miljö som i sin tur resulterar i mer framgångsrik teknisk implementering (Smith & Sainfort, 1989).

3. Metod

I nästkommande kapitel beskrivs tillvägagångssättet i forskningsprocessen och argument för de val som gjorts i metoden presenteras. Metodavsnittet delas upp i beståndsdelarna: kvalitativ forskning, forskningsprocess, undersökningsform, insamling av data och intervjupersoner, kvalitativ bearbetning samt etik vilka kommer att presenteras i detalj nedan.

3.1. Kvalitativ forskning

Studien grundar sig i en kvalitativ studie där intervjuer och diskussioner används för att undersöka hur den interna digitaliseringen och det förändringsarbete som föreligger ser ut samt vad som är avgörande för att förändringsarbetet blir lyckat. I denna uppsats har en kvalitativ fallstudie på Sparbanken Sjuhärad genomförts. Studien grundar sig i flertalet intervjuer och diskussioner med utvalda personer för att kunna besvara forskningsfrågorna. Studiens utgångspunkt blir således tolkande och antar en abduktiv ansats (Denzin 2009). Analysen av intervjuerna har därmed ett tolkande perspektiv med inriktning på insamling av mjuk data. Denna kan vara svår att mäta då den är obestämmd i sin natur och inte direkt mätbar eller observerbar (Johannessen & Tufte, 2003).

Att undersöka hur den pågående interna digitaliseringen och det förändringsarbete som föreligger upplevs leder till förståelse och i enlighet med frågeställningens natur samt andra faktorer som tidsfristen blir en kvalitativ studie med analys och tolkning det mest lämpliga valet för studien (Lind, 2014). Kvalitativ forskning kan uppfattas som subjektiv då forskningens resultat baseras till stor del på forskarens egen uppfattning om situationen och sammanhanget (Bryman & Bell 2011). Detta är någonting som författarna tagit hänsyn till då man försökt att göra fallstudien så objektiv och med så hög grad av medvetenhet som möjligt för att få fram ett resultat som är så sanningsenligt som det går.

3.2. Undersökningsform

I detta fall studeras digitaliseringens, och det förändringsarbete som föreligger det, påverkan på organisationer och medarbetare på Sparbanken Sjuhärad. En djupare förståelse och detaljerade beskrivningar möjliggörs av studien (Denscombe 2014). Målet med studien är att kunna analysera att utöka kunskapen samt att kunna dra allmänna slutsatser och resultaten är inte absoluta, utan behöver tolkas och analyseras (ibid).

Yin (2003) menar att "A case study is an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident". Alltså en fallstudie undersöker ett fenomen och besvarar frågorna varför, vad eller hur ett fenomen förekommer (Saunders, Lewis & Thornhill, 2007). Precis som namnet beskriver undersöks ett specifikt fall. Fallet i fråga skall vara en separat enhet med en distinkt avgränsning. För att kunna välja ett fall krävs det att man tar ett val baserat på informationsorienteringen för att kunna optimera informationen från det utvalda fallet. I denna studie undersöks medarbetarnas upplevelse av ett pågående förändringsarbete. Det som studeras är därmed åsikter, upplevelser och känslor om en pågående förändring.

3.3. Insamling av data

Då denna studie syftar till att ta del av attityder och tankar hos medarbetare i en teknologisk förändring lämpar sig kvalitativa intervjuer (Lind, 2014). Insamlingen av primärdatan har skett i fysiska möten. Intervjuerna genomfördes med relevanta och noga utvalda personer inom Sparbanken Sjuhärads verksamhet. Det har genomförts tio intervjuer med medarbetare från Sparbanken Sjuhärad som samtliga skett i fysiska möten.

När valet av insamlingsmetod föll på intervju skulle sedan tillvägagångssättet väljas, då en kvalitativ metod har valts blev det tydligt att en strukturerad metod med ja och nej frågor inte var lämplig. Valet skulle därmed vara mellan antingen en ostrukturerad intervju eller en semistrukturerad. Valet föll då på en semistrukturerad intervju som till karaktären följer en intervjuguide med förbestämda frågor samtidigt som den är relativt öppen. En semistrukturerad intervjutyp öppnar även upp för följdfrågor samt dialog (Bryman, 2011). Detaljerade frågor tenderar att inte leda till naturliga samtal och att intervjupersonen inte kan svara på ett öppet och brett sätt. Med en mer öppen frågeguide tillåts intervjupersonen att svara brett och personen kan även i viss mån själv styra vad intervjun ska handla om (ibid). Syftet med intervjun är att få intervjupersonens perspektiv på den interna digitaliseringen och därför skall personen berätta öppet och brett om situationen och inte styras av intervjuaren.

För att samla in information användes intervjuguiden i bilaga 1 som vägledning och som grund till frågorna. Ambitionen var att ha en låg grad av normalisering vid intervjuerna. Detta innebär att intervjuaren kan formulera frågor under intervjun och ställa frågor utifrån intervjuguiden i den ordning som är lämplig (Patel & Davidsson, 2003). Intervjuguiden var semistrukturerad och delades in i nyckelbegreppen digitalisering och förändringsarbete för att få svar på de frågor som ställdes. Att semistrukturerade intervjuer genomförts har gjort att respondenterna haft stor möjlighet att utforma sina svar och förklara hur de tänker (Bryman & Bell 2011). Denna intervjutyp anpassas utefter varje samtal något som gör det mer fritt för respondenten att anpassa sina svar utefter vad man vill förmedla men det är också något som kan göra det svårare att analysera i slutändan då alla respondenter inte får samma frågor.

3.4. Intervjupersoner

Eftersom syftet med uppsatsen är att undersöka hur den pågående interna digitaliseringen, och det förändringsarbete som föreligger, upplevs av medarbetarna på Sparbanken Sjuhärad valdes medarbetare med olika befattning inom företaget ut för intervju. Intervjupersonerna som valts arbetar på Sparbanken Sjuhärad och har gedigen kunskap inom ämnet. Kvale (1997) rekommenderar att inte göra för få intervjuer eftersom det gör att det blir svårt att få en uppfattning om eller att testa problemformuleringar. Det gör också att man har svårare att urskilja mönster, likväl som det blir svårt med för många intervjuer då det blir svårt att göra ingående tolkningar. Det valdes därför att utföras tio intervjuer då man tog hänsyn till resurser, tid och kvalitet kontra kvantitet.

Alla tio var fysiska intervjuer som skedde på respondenternas arbetsplats. Man valde detta tillvägagångssätt för att anamma eventuella känslor eller värderingar som kan uppkomma i familjära miljöer (Ahrne & Svensson 2015). Under intervjuerna användes en intervjuguide som kan ge samtalen struktur samt leda till att intervjun i slutändan kan ge relevant och användbar information till uppsatsen (Lind, 2014). Samtliga intervjupersoner var öppna för återkoppling om det skulle visa sig att ytterligare frågor uppkom under uppsatsens gång.

De tio respondenterna har olika yrkesroller, kön, de befinner sig i olika åldrar och besitter skiftande erfarenhet. Ledningsgruppen som inleder förändringsarbetet representeras av en person medan resten av respondenterna representerar mottagare, alltså medarbetare, av förändringsarbetet. Dessa personer anses ha stor reliabilitet och kunskap inom området som har undersökts. Samtliga respondenter har arbetat i branschen i över 3 år, och majoriteten mer än så. Dessutom arbetar samtliga dagligen med, eller i de digitala verktygen som verksamheten använder. På så sätt kan man öka informationsinnehållet och grunden för analys blir större. För att få en djupare förståelse för fenomenet och för att kunna tolka och analysera det anses tio personer i olika ställning vara bra för att få så stort informationsinnehåll som möjligt. En stor variationsbredd i urvalet ger möjlighet att få omfattande data att analysera (Nyberg, 2014).

Det kan uppkomma en del etiska problem vid skrivandet av uppsatsen. För att förhindra dessa har man varit tydlig med varför man håller intervjuerna och vad materialet kommer att användas till och vem som kommer kunna ta del av det. Hur man har bearbetat den data man fått tillgång till samt att eventuella löften har hållits har legat till stor grund genom hela skrivandet. Eftersom det har funnits en begränsad tidsram har antalet intervjuer anpassats efter det, något som kan vara problematiskt för trovärdigheten. Dock anses det att de intervjuer som genomförts har varit tillräckligt kvalitativa och informativa, något som har gjort att man fått ett tillräckligt underlag för att analysera och besvara frågeställningen.

3.5.Kvalitativ bearbetning

För att analysera den data som genererats från intervjuerna behöver man göra en så kallad kvalitativ bearbetning. Det är väsentligt att göra löpande analyser när en kvalitativ undersökning genomförs (Patel, 2011). Dels har tio intervjuer genomförts som därefter transkriberats. För att analysera datan läses den först igenom ett antal gånger för att sedan kunna urskilja mönster, teman och kategorier. I denna fas var det även viktigt att leta efter så kallade "kärncitat" som illustrerar ett visst tema eller en kategori. Då kan man även se om svaren följer ett homogent mönster, vilket gör att man kan välja ut färre citat som representerar samma kategori eller tema. På så sätt kan man urskilja meningsskiljaktigheter men även samförstånd inom de olika kategorierna (ibid).

3.6.Etik

Forskningsprocessen har kännetecknats av etiska ställningstaganden då detta är en problematik som bör beaktas. Uppgifterna som redovisas är i enlighet med riktlinjerna som Vetenskapsrådet tillhandahåller, de redovisas öppet samt sanningsenligt (Lind 2014). Respondenterna som medverkat i intervjuer och dylikt har informerats om syftet med

uppsatsen. De har även erbjudits möjligheten att avbryta medverkandet samt möjligheten att vara anonym. Respondenterna har även informerats om att data samt deras personuppgifter har förvarats på ett hänsynsfullt sätt så att inga obehöriga får tillgång till materialet.

Enligt Lind (2014) är frivillighet, anonymitet, konfidentialitet och integritet av väsentlig betydelse inom samhällsvetenskaplig forskning. Genom att ha dessa nyckelord i beaktning under författandet av uppsatsen har författarna upprätthållit god forskningssed.

4. Empiri

Nedan följer en redogörelse av det material som samlats in vid intervjuer. Empirin presenteras tematiskt för att förenkla för läsaren. Citat och påståenden belyses då det ger tydliga förklaringar till vad respondenterna menar. Vidare är empirin uppdelat i följande: Sparbanken Sjuhärad, Digitalisering, Förändringsarbete, Förändringens gång, Betydelsen av delaktighet och tydlighet samt Digitala ambassadörer och ska hjälpa till att besvara frågeställningarna.

4.1. Sparbanken Sjuhärad

På Allégatan, den stora gatan som går igenom stadskärnan i Borås, ligger Sparbanken Sjuhärads huvudkontor. Banken är snart över 200 år gammal och har verkat i sjuhäradsbygden lika länge. Sparbankens lokala förankring har stor betydelse, "För andra är Sjuhäradsbygden en liten del av Sverige. För oss betyder den allt!" är en mening som ofta syns bland företagets kanaler. När man kliver in i svängdörren på huvudkontoret möter man ett nyrenoverat och synbart modernt bankkontor i inbjudande färger och formval. Under större delen av 2018 pågick en renovering av bankkontoret som då skulle bli mer digitalt anpassat, med fler datorskärmar för kundens brukande, samt lättillgängliga mötesplatser för kund och banktjänsteman. Sparbanken Sjuhärad ägs till majoritet av Sparbanksstiftelsen Sjuhärad och till minoritet av Swedbank. Sparbanken och Swedbank använder dessutom samma datorsystem och produkter vilket gör att de liknar varandra i arbetssätt och i digitaliseringens utveckling.

I en intervju med en av respondenterna berättades det om en märkbar skillnad på Sparbanken Sjuhärad och Swedbank. Där nämndes det att Swedbank eftersträvar "wanted position", det vill säga ett helt digitaliserat flöde som de visat genom att stänga ner många av sina kontor. Man nämner att Sparbanken Sjuhärad, till skillnad från Swedbank, vill ha kvar det de har idag.

"Vi vill ha kvar det lokala och vi vill vara nära våra kunder. Men digitalisering är en nödvändighet i den värld vi lever i och vi ser det mer som ett hjälpmedel i vår vardag. Vi är inte ute efter att digitalisera våra kunder och hela banken på det viset – det är snarare ett hjälpverktyg"

4.2. Digitalisering

Digitalisering anses av respondenterna som en viktig komponent för att förenkla vardagen för banktjänstemännen. En av de största förändringarna som skett är bland annat att man kan signera med ett bank-id, så kallat e-signering. Detta gör att hanteringen och administrationen går smidigare och blir mer effektiv. Respondenterna upplever att de nya digitala verktygen är enkla hjälpmedel som bidrar till att man kan lägga mer fokus på själva kundmötet istället för exempelvis administration. Tidigare var man tvungen att ha pärmar fyllda med information om produkter, processer och arbetssätt, något som idag finns på antingen hårddiskar eller interna hemsidor och det blir på så sätt mycket mer lättillgängligt. På senare tid har även olika

rutiner ändrats, där fullmakter och information om godmanskaps lagras direkt i kundens kundbild – några enkla hjälpmedel som gör att arbetet med och inför kundmöten blir enklare.

De nyare, digitala verktyg som tillkommit på senare år är bland annat CRM, ett customer relationship management-system där information om kundmöten lagras. Det används dels för att kunna förenkla för andra medarbetare som tar emot kunden vid andra tillfällen. Det används även för att kunna analysera kundens behov och på så sätt på ett enklare sätt kunna uppfylla dessa.

“Man kan sammanfatta det som att digitalisering för mig innebär tillgängliga verktyg som underlättar vardagen. Som gör att arbetet mot kund går smidigare, sköts mer effektivt och är inte lika beroende av administration.”

När frågan om varför det har förändrats lyftes bland annat efterfrågan på ett mer digitaliserat arbetssätt. Detta då digitaliseringen ut mot kund upplevs skilja sig från hur digitaliserat det är internt. Även effektivisering, smidighet och förenkling lyftes som anledningar till varför arbetssätt och system digitaliseras. När frågan om hur respondenterna upplever digitalisering var det övergripande positiva svar som angavs, alltså att intresset för digitalisering är stort. Man upplever dock att det handlar om personen bakom, alltså mottagaren, som är den avgörande faktorn när det kommer till hur digitaliseringen upplevs. Respondenterna upplever också att de som arbetar med kunderna i kundernas miljöer anammar digitaliseringen på ett annat sätt än de som suttit i en rådgivarroll länge och haft sitt eget arbetssätt under de åren. Flera av respondenterna var eniga om att det handlar om mottagaren och dess inställning till digitaliseringen som ofta är avgörande.

“Det är alltid en utmaning och man måste alltid ta till sig det så att man inte är negativ mot nyheter och förändring – för då faller det. Man vill och man måste nog vara sån att man vill utvecklas och utveckla.”

Något som diskuterades var också att digitaliseringen, än så länge, inte kan göra allt och att det blir en utmaning att hitta balansen mellan vad datorn ska och kan göra. En av respondenterna lyfte framförallt lånehanteringen i denna fråga. I dagens digitala samhälle kan man skicka in ansökningar via sin internetbank om privatlån, lånelöfte och numera även låna mer på sin bostad. Långt tillbaka i tiden sköttes detta helt manuellt, men på senare år har flertalet system tagits fram för att förenkla låneprocessen. Dessa system har sedan byggts på efterhand och i och med det gjort det lättare för de som nyttjar systemen att använda dem.

“Digitalisering innebär mindre handläggning, det är mycket mer automatiserat med mer kontroller. Man får mycket mer stöd för mycket information hämtas upp från olika system. Och det blir ett säkrare jobb i och med det. Men sen får man inte tänka att man får förlita sig på det bara. Det måste ju finnas en människa bakom också. Så det finns ju två sätt. Och just från det helt maskinella får man ibland avvika... Några problem som funnits är att ibland sker det automatiskt beviljningar och automatiska avslag. Och eftersom det är så mycket parametrar som spelar in så måste vi ibland vara människan bakom. Det är ju inte alltid det är säkert att det blir ett ja eller nej,

men systemet menar det. Det är då vi ibland ringer upp kunden och förmedlar att utfallet blivit annat än det var sagt med hjälp av systemet”

Flertalet av respondenterna var eniga om att det går fortare och fortare med digitaliseringen och att det var viktigt att hålla sig uppdaterad för att inte hamna efter i utvecklingen.

“Det finns ingen anledning att backa. Man jobbar ju med det och jag tycker det är roligt också. Man känner sig lite stärkt att man kan eller fått lära sig någonting som inte alla andra kan. Detta eftersom personer i min närhet inte jobbar med det vilket gör att man känner sig lite speciell. “

“Det går ju bara fortare och fortare med digitaliseringen. Man får inte tänka att ‘det lär jag mig sen’ för tappar man fotfästet lite så tappar man väldigt mycket. Så man får försöka hålla sig på banan. Både själva, men även generellt i banken. “

Trots att fokus i rapporten ligger på den interna digitaliseringen så är det oundvikligt att tala om kunderna i en kundorienterad bransch. Allt som görs i den interna digitaliseringen speglar det som görs ut mot kund. Det blir därmed viktigare att följa med kunderna i den utvecklingen som de har.

“Det finns en kombination av effektivisering och förhöjd kundupplevelse som är ganska svår att skapa utan digitalisering, det är förmodligen därför den är en så pass stark trend i samhället.”

4.3.Förändringsarbete

Respondenterna upplever att förändring innebär implementering av en ny produkt, ett nytt system, ett nytt arbetssätt, en ny process eller liknande. Så fort detta sker måste det till någon slags förändring. Dessa förändring anses gå hand i hand med digitaliseringen, eftersom digitalisering har inneburit och kommer att innebära stora förändringar. Förändringen har oftast både positiva och negativa konsekvenser. Det som blir problematiskt är att väga dessa mot varandra för att tillslut klargöra om de positiva eller de negativa konsekvenserna väger tyngst och om förändringen skall genomföras.

“Förändring för förändringens skull är inte positivt i sig, utan det krävs både ett mål och syfte med förändringen för att den ska vara meningsfull. En förändring involverar alltid en process, vilket gör det intimt kopplat till optimering och förbättring som ju är själva grundbulten i varför människor organiserar sig i företag och samhällen överhuvudtaget.”

Förändringarna som skett den senaste tiden och konsekvenserna av dess anses vara förbättringar trots att medarbetarna upplever att övergripande interna mål och dylikt kommuniceras i ringa omfattning. Förändringarna kopplat till digitaliseringen är starkt länkade med orden: effektivisering, förenkling och smidigare hantering, vilka upplevs positiva ur medarbetarnas synvinkel.

Medarbetarna upplever problem eller hinder de gånger då system eller arbetssätt lanserats för snabbt, men å andra sidan upplever de också att de fel som uppkommer rättas till relativt snabbt. De har även en förståelse för att det förekommer fel vid lansering och i den inledande fasen av användningen då alla fel möjligtvis inte upptäcks av de som utvecklat systemen.

4.4.Förändringens gång

En av respondenterna berättade under sin intervju om hur besluten tas mellan de som utvecklar systemen, Swedbank, och de som ska nyttja systemen, Sparbanken Sjuhärad i detta fall. Medarbetaren företräder det som kallas Sparbankskollektivet när de beslutar vad som skall tillämpas i Sparbankernas verksamheter då alla sparbanker är olika och skiljer sig från Swedbank på många plan. De verktyg som ska implementeras har ofta modifierats och gjorts applicerbara på Sparbankerna genom att möjligheten att påverka vissa parametrar finns. Beroende på hur man kravställer och hur produkterna sätts ihop finns det även möjlighet att påverka användningen när den sedan ska implementeras i Sparbanken Sjuhärad. Innan man tar in en produkt i banken måste en så kallad NPAP, New product approval process, genomföras. Det är en analys där banken måste ta hänsyn till vissa saker i de produkterna innan de tas in i deras egna system. I detta tar respondenten reda på bakgrundsfakta kring produkterna, bland annat kostnaden och vilka förutsättningar som krävs för att den ska kunna implementeras. Efter det ska beslutet fattas i den verkställande ledningen eller i en ledningsgrupp skall implementeringen i banken ske. Man tar då hänsyn till beslut om och i sådana fall vilka utbildningsåtgärder som måste till, eller liknande åtgärder.

I vissa lägen berättar respondenten att man tar hjälp av medarbetare som arbetar inom områdena det berör. Oftast då de har kompetensen inom just det området. Man berättar även att det är likvärdigt såsom Swedbank jobbar med implementeringen av nya system samt att det är så de kommer arbeta i framtiden också.

“Train the trainer, de utbildar ett antal personer som sedan utbildar resten av banken”.

Detta upplevs även positivt av den som lär ut. En av medarbetarna som i det senaste projektet med implementeringen av lånehanteringssystemet varit delaktig i utbildningen av systemet, upplever själv att det varit roligt att lära ut och undervisa i ett system som kommer kunna underlätta för användarna. Man beskriver att det är viktigt med förtroende från kollegorna och att det är en av anledningarna till varför respondenten valts till att hjälpa till med utbildningen.

“Jag har fått ta fram de program och underlag som behövs för att faktiskt göra detta. Och det kanske inte ledningen har koll på då de inte arbetat i den miljön ut mot kund eller mot våra medarbetare. Det är lättare för mig att då förklara för mina medarbetare att ‘detta går att jämföra med detta i det systemet, eller när vi gör på detta sätt kan vi istället göra såhär’. Jag tror att de litar på mig och det jag säger eftersom jag har jobbat här länge och kan då relatera till hur det var förut och hur det

är nu med det nya. Det blir också lättare att förstå digitaliseringen, och vad ledningen vill med digitaliseringen. “

Den generella upplevelsen hos respondenterna är att förändring sker mestadels hierarkiskt. En chef godkänner eller sanktionerar förändringsarbetet och övervakar att det sker på förväntat sätt. Förändringen inleds allt som oftast externt, hos Swedbanks utvecklingsteam, men Sparbankens ledningsgrupp behöver ändå besluta om de vill anamma förändringen eller inte.

“Förslag till förändring kan komma ifrån alla medarbetare, men det krävs att någon med befogenhet godkänner förändringen för att den ska bli av. Informella grupper kan också införa förändringar men bara i ringa omfattning då det ligger utanför chefernas intressesfär.”

Den generella synen är dessutom att förändringar kommer plötsligt och utan någon större genomgång eller utbildning. Ofta får medarbetarna själva söka information eller ta sig tid att göra utbildningar eller kolla på presentationer i det interna utbildningssystemet för att få en uppfattning om det nya verktyget. För vissa upplevs detta betungande, men den allmänna inställningen är att det allt som oftast innebär något positivt och att det då bara är att ta sig an det.

“Jag tycker att vi får till oss att en förändring ska ske. Lite kort om att: så här funkar det ungefär så det är bara att köra. Men i och med detta det vill ju till mycket eget arbete och egen sökning för att jag skall lära mig det. För det är ingenting man får serverat precis vilket ibland också är positivt. Det kan kännas lite betungande att behöva göra det, men många gånger tycker jag det ändå är positivt då man får lära sig. Det är nytt och jag känner mig också stärkt av det. “

När det handlar om att implementera nya system upplevs det positivt av respondenterna att ha en utbildning eller en genomgång om hur man tillämpar systemet innan det lanseras. Detta för att medarbetarna upplever att det är bättre och går lättare när de får läsa på om samt prata om systemen innan de börjar arbeta i det. Det kan ta tid att arbeta fram ett fungerande arbetssätt, ibland finns det de som behöver hjälp att komma igång och gärna pratar med kollegorna om det. Däremot upplever respondenterna att alla inte har samma inställning till förändring och digitalisering och därför kommer det alltid finnas de som gör som de alltid gjort. Det upplevs också ibland som att lanseringen går för snabbt fram och att informationen eller utbildningarna når medarbetarna först efter lanseringen av systemen.

“Ibland får vi utbildningar men för det mesta inte. Men det klart, de är så pass duktiga när de väl pratar om det så framför dem det på ett bra sätt så köper jag det och tycker att det säkert blir jättebra”.

“Oftast får vi ta reda på mycket själva och försöka ta oss tid att lära oss de nya systemen och hitta ett fungerande arbetssätt. Så från ledningens håll kommer nästan bara att vi ska göra en förändring, men inte så mycket om hur den ska gå till eller om hur vi ska arbeta med det, eller vilka skillnaderna blir.”

Det finns även en önskan om att ha fler utbildningar eller tillfällen där medarbetarna kan diskutera de nya systemen för att kunna komma fram till gemensamma eller åtminstone liknande arbetssätt. Den allmänna bilden är dock att när det handlar om mindre förändringar är det inte lika viktigt, utan snarare vid större förändringar i arbetssätt eller vid användandet av nya system.

“Större förändringar kräver lite mer samverkan. Jag tycker att det är viktigt att man som medarbetare får byta erfarenheter och även diskutera mer internt.”

4.5. Betydelsen av delaktighet och tydlighet

När frågan om vad som ansågs vara viktigast vid en förändring, i synnerhet främst vid implementering av nya digitala verktyg var det relativt eniga svar. Delaktighet, tydlighet och att verktyget eller arbetssättet fungerar så bra som möjligt från början ansågs vara det viktigaste hos medarbetarna.

“Viktigast är nog att man ser att alla parter förstår och att alla parter känner sig involverade i det. Alla som skall använda sig av ett program skall kunna ha något att säga till om och kunna vara involverade i det.”

Vid frågan om medarbetarna kände sig involverade i förändringsarbetet talar nedan citat för den allmänna synen.

“Svar nej, vi blir inte involverade men det hade varit roligt om vi hade varit det mera då det hade varit en förändring på ett annorlunda sätt.”

Det medarbetarna anser sig vara delaktiga i är att de ofta ställer frågor till varandra. Något som anses generera en förvirring då det allt som oftast blir olika svar beroende på vem man frågar. Två andra citat talar väl för den önskade synen på förändringsarbete och delaktighet från medarbetarna.

“Delaktighet kommer alltid generera ett bättre utfall av förändringsarbete än om det sker ren ordergivning och tilldelning. Detta då människan gärna vill känna sig fri och styra över sig själv, vilket man gör om man får driva förändringar själv och föreslå tankar kring nya sådana.”

“Det är också viktigt att man som medarbetare får byta erfarenheter och även diskutera mer internt.”

4.6. Digitala ambassadörer

När medarbetarnas önskemål diskuterades ställdes en fråga om eventuella förbättringsmöjligheter i förändringsarbetet. De flesta hade svårt att svara på rak arm vad som ansågs kunna förbättras i framtiden. Respondenterna var dock eniga om att det är viktigt att

tekniken faktiskt fungerar och att verktygen och arbetssätt fungerar så bra som möjligt från början.

Frågan om förbättringsmöjligheter ställdes även till en yngre medarbetare som var tydlig med sitt önskemål och att detta skulle innebära en underlättning i dennes arbete dagligen.

“Jag hade gärna sett en egen roll för någon som sitter med digitalisering mer än bara en digital chef. Kanske till och med två, tre stycken som sitter med bara de digitala tjänsterna dit man både kan ringa, gå samt fråga och få hjälp, där någon är tillgänglig för oss internt på banken hela tiden.”

När frågan ställdes om liknande roller i framtiden tog man upp en satsning på digitala ambassadörer som i dagsläget ligger på is. Tanken med de digitala ambassadörerna var att de skulle vara samordnare på varje kontor som ansvarar för just det digitala som ansvarar för att vissa saker ska fungera. Dock har man en positiv syn på digitaliseringen och tror att framtiden kommer se annorlunda ut.

“I framtiden kommer det även vara roller som har hand om arbetssätt och hur vi får digitaliseringen att fungera. Men vi är ju relativt små. Än så länge.”

5. Analys och diskussion

Syftet med uppsatsen är att undersöka hur den pågående interna digitaliseringen, och det förändringsarbete som föreligger, upplevs av medarbetarna. Resultatet av de intervjuer som genomförts kommer i följande avsnitt att tolkas och analyseras utifrån de teorier som presenterades tidigare i uppsatsen. För att förenkla för läsaren kommer analysen delas upp i inställningen till digitalisering och förändring, förändring, viktiga faktorer och implementering av nya digitala verktyg samt framtida förändringar.

5.1. Medarbetarnas inställning till digitalisering och förändring

Digitalisering har en stor betydelse i dagens samhälle, och de flesta är eniga om att det kommer ha större betydelse i framtiden. Digitalisering anses som en viktig komponent för att förenkla vardagen för banktjänstemän, men också något nödvändigt för att kunna stå sig handlingskraftiga mot konkurrenter. Sparbanken Sjuhärad har anammat detta och uppdaterar sig ständigt med nya tekniska lösningar och arbetsätt vilket Jacobsen (2012) och Frohman (1997) menar är fundamentalt för att en organisation skall kunna följa sin omvärld och överleva på lång sikt. Digitaliseringens konsekvenser innebär för Sparbanken Sjuhärad och dess medarbetare ofta implementering av nya digitala verktyg och arbetsätt. Medarbetarna är centrala i förändringen då dessa är slutanvändare av verktygen och därmed bör dessa synnerligen beaktas. Genom att säkerställa att parterna som påverkas av förändringen förstår och känner sig involverade tidigt i förändringen går det lättare för ledningen att utröna vilka behov som finns hos medarbetarna. Detta kan man göra genom att låta medarbetarna diskutera vilka olika behov som finns och ge de en möjlighet att komma fram till hur de skall arbeta. Att se till medarbetarnas behov och ge de rätt förutsättningar till att acceptera den nya tekniken anses av Smith och Sainfort (1989) som en viktig faktor i en lyckad implementering av ny teknik.

Respondenterna var eniga med en positiv inställning till digitaliseringen och upplevelsen var att det hjälpte dem i deras arbete, därmed finns lite eller inget motstånd till förändring vilket anses fundamentalt vid förändringar enligt Jacobsen (2012), Pardo-del-Val, Martinez-Fuentes och Riog-Donón (2012) och implementering av nya digitala verktyg enligt Smith och Sainfort (1989). Respondenterna ansåg att det var mottagaren av såväl förändringsarbetet och digitaliseringen som bestämde hur utfallet av det skulle bli. Respondenterna var överens vid frågan och att man inte kan vara negativ till nyheter och förändring, för det skulle resultera i att det fallerar. Även Smith och Sainfort (1989) belyser vikten av öppenhet och acceptans av förändring som en viktig faktor vid förändringar och teknisk implementering.

För att diskutera detta så anser såväl medarbetare som teorier att förändring och ständig utveckling är viktigt för en organisation som vill överleva och kunna följa sin omvärld. Därför är det viktigt att organisationen ser till de faktorer som är viktiga vid förändringen. Påverkar förändringen medarbetarna blir dessa således centrala i förändringsarbetet. Då respondenterna själva anser att inställningen till digitalisering och förändring är bland det viktigaste är detta något som bör diskuteras. De själva anser att de måste lägga ned tid och ta till sig mycket själva för att hänga med i utvecklingen. Något som då kan diskuteras är om respondenterna

tar till sig utvecklingen och lär sig själva för att de vill, eller för att de måste. Upplevelsen var att medarbetarna var positiva till utveckling och digitalisering, men att det fanns vissa saker att förbättra för att de skulle anamma utvecklingen mer.

Något som författarna upplever kan förbättras efter samtal med respondenterna är tydlig kommunikation som når medarbetarna tidigare än vad den gör idag. Detta skulle kunna leda till en mer positiv inställning till förändring då man får de förutsättningar man kan för att kunna förbereda sig. På så sätt kan ledningen även se till specifika medarbetarnas behov, då alla inte har samma. Somliga tar lättare åt sig via tal, och andra via skrift exempelvis. På så sätt skulle man kunna anpassa förändringsprocessen efter medarbetarnas behov och inställning. Å ena sidan skulle det krävas resurser i form av tid från ledningens håll, eller en annan mer informell grupp, för att ta reda på vad behoven hos medarbetarna är och sedan agera utifrån resultatet. Å andra sidan, för en organisation i ständigt digital utveckling, skulle det innebära mer öppenhet, bättre kommunikation mellan ledning och medarbetare vilket leder till mer delaktighet, öppenhet och acceptans.

5.2.Förändring

Förändringar som sker i organisationen är som sagt implementeringar av nya digitala verktyg och förändringar av arbetssätt. Förändringarna går hand i hand med digitaliseringen och ofta har förändringen både positiva och negativa konsekvenser. En av respondenterna ansåg att förändring för förändringens skull är inte positivt i sig, utan det krävs både ett mål och syfte för att den ska vara meningsfull, något som såväl McEwen (1988) och Jacobsen (2012) diskuterar i sina teorier. Målet med förändringen ska enligt Jacobsen (2012) vara tydligt och enkelt. I strategi E är målen viktiga för att kunna sätta upp de grundläggande åtaganden som ska till i processen för att kunna nå målen. Målen och tillvägagångssättet skall sedan kommuniceras nedåt i hierarkin och ledningen spelar en central roll då de är drivande i processen (ibid). De förändringar som skett i Sparbanken Sjuhärad sker hierarkiskt. Utvärdering av nya produkter eller verktyg sker i ledningsgrupp eller i verkställande ledning. En chef måste godkänna eller sanktionera ett förändringsarbete för att det ska bli av och sköter även övervakningen så att det sker på rätt sätt. Beskrivningen av förändringsarbetet överensstämmer med den mer strukturella och planerande varianten som Jacobsen (2012) beskriver. Förändringen beskrevs som noga planerad och man strävar efter att öka den inre och yttre effektiviteten, något som även går att jämföras med Beer & Nohria (2000). Förändringarna som skett upplevs som förbättringar, dock anser medarbetarna att såväl mål och syfte kommuniceras i ringa omfattning. De gånger en utbildning eller större presentation genomförts har detta ansetts positivt. Detta då medarbetarna får utrymme för diskussion och erfarenhetsutbyte.

Medarbetarnas uppfattning är även att förändringar kommer plötsligt och utan någon omfattande genomgång eller utbildning, vilket resulterar i att medarbetarna själva får ta ansvar att söka information och utbilda sig i systemet eller om produkten. Respondenternas upplevelse var att de både hade förmågan och viljan att lära då de själva tar ansvaret att läsa på om och förstå såväl produkter som nya verktyg. Detta visar tydligt på en organisation med såväl vilja och förmåga att lära samt lära ut (jmf Jacobsen, 2012) där målet är att lära och att

skapa en lärande organisation då en lärande organisation låter sig utvecklas och skapar förutsättningar för att nå önskvärda mål i framtiden.

Av intervjuerna på Sparbanken Sjuhärad framgår att det finns önskemål om lärande i grupp, ett lärande som grundar sig i dialog och diskussioner mellan organisationens medlemmar. De betonade att de önskar se fler utbildningar och tillfällen där diskussion och erfarenhetsutbyte främjas för att lättare kunna hjälpa varandra i vardagen efter det att implementeringen skett. Ett exempel på hur de kan genomföra detta är att anamma ”train the trainer” som lyftes fram i en av intervjuerna. På så sätt engageras medarbetarna i förändringsprocessen och kan bidra till en mer lärande organisation, något som Jacobsen (2012) nämner som en viktig del i en förändring. Ett annat exempel på aktiviteter som kan genomföras för att öka lärandet och uppfylla medarbetarnas behov om lärande i grupp är att ha tillfällen för diskussion om arbetssätt och erfarenheter av de nya verktygen (jmf Smith & Sainfort, 1989). Smith och Sainfort (1989) anser att man bör involvera de berörda parterna i gruppmöten där erfarenhet och information kan utbytas mellan ledning och medarbetare. Erfarenhetsutbyte mellan såväl medarbetare och mellan medarbetare och ledning kan bidra till rätt miljö för vidare teknisk implementering då förbättringsmöjligheter kan framkomma under dialogerna. Även Jacobsen (2012) betonar vikten av grupplärande, med grund i dialoger och diskussioner mellan medlemmar. Ledningen i strategi O är inte central, utan de bör istället skapa engagemanget hos medarbetarna och anta en roll som motiverar de anställda att vara mottagliga för samt genomföra förändringar. På så sätt skapas en känsla hos medarbetarna att de själva äger förändringen (Jacobsen, 2012).

För att medarbetarna skall veta vad som skall åstadkommas med förändringen krävs ett tydligt mål. Det är dessutom till fördel om det finns ett tydligt syfte med förändringen. I dagsläget kommuniceras mål och syfte i ringa omfattning. Genom att granska, förtydliga och sedan kommunicera ut de mål som finns med förändringen kan medarbetarna känna sig mer delaktiga vilket bidrar till ett bättre förändringsarbete (jmf McEwen, 1988; Czarniawska, 2015; Smith & Sainfort, 1989; Jacobsen, 2012) Troligtvis ligger grunden till målen i effektivisering som troligtvis kommer leda till ökat ekonomiskt värde för företaget. Dock kommuniceras inte detta till medarbetarna då det upplevs endast vara förenklingar och effektiviseringar. Besluten till förändringar fattas av ledningen vilket gör att medarbetare och dess åsikter exkluderas som resulterar i en känsla av exkludering. Å ena sidan kan inte varje medarbetare involveras i varje beslut då detta hade varit ineffektivt. Medarbetarna är dock slutanvändare av de produkter och verktyg som det beslutas om och bör således involveras mer än i dagsläget.

Organisationen utvecklas ständigt för att kunna anpassas till den föränderliga omvärlden. För att organisationen ska kunna anpassas måste den vara lärande och då en organisation inte kan vara lärande i sig måste fokus ligga på medarbetarna. I dagsläget ligger fokus på själva genomförandet av förändringen och drivkraften bakom dem, vilket är ledningen. Organisationen består av medarbetare med såväl förmåga som vilja att förändra och utveckla, något som inte tycks utnyttjas av Sparbanken Sjuhärad. Något som ligger som önskemål hos medarbetarna är även att få diskutera förändringar och konsekvenser av de. Detta är något som skulle främja förändringsarbetet enligt såväl Jacobsen (2012) samt Smith och Sainfort

(1989). Dessutom ses det som fundamentalt i flera teorier att involvera medarbetarna så det sker en tvåvägskommunikation. Då kan erfarenheter och åsikter utbytas mellan medarbetare, men även mellan medarbetare och ledning. Ledningen behöver dock inte vara central i förändringen, de kan istället agera för att skapa engagerade medarbetare som i sin tur driver förändringen och ser den som deras egen. På så sätt involveras medarbetarna i förändringen och minskar risken för motsättningar för framtida förändringar (jmf Jacobsen, 2012; Pardo-del-Val, Martinez-Fuentes & Riog-Donón, 2012)

5.3. Viktiga faktorer

Respondenterna upplever att tydlighet och delaktighet är viktiga faktorer vid förändring (Jacobsen, 2012) och vid implementering av nya digitala verktyg (jmf Smith & Sainfort, 1989). Czarniawska (2015) menar att individer bör få mer fokus och att de tillsammans genererar ett kollektivt skapande i förändringsprocessen. Respondenterna berättar om att ledningen tar hjälp av några medarbetare vid omfattande förändringar. De som då involveras anser att detta är positivt då denne engageras i förändringsprocessen. Czarniawska (2015) beskriver ett idealiskt förändringsförlopp bland annat genom att man involverar de parter förändringen berör. Vilket även Smith och Sainfort (1989) belyser i sin artikel om teknisk implementering, medverkan, engagemang och deltagande av medarbetare i såväl besluts-, urvals- och genomförandeprocess.

Delaktighet och tydlighet ansågs av respondenterna vara det viktigaste vid förändringar. Det beskrivs att delaktighet och förståelse är något som anses viktigt av respondenterna. De menar att de som skall använda ett nytt program eller liknande skall känna sig delaktiga i processen, men även kunna ha åsikter om det. Frågan ställdes sedan om de ansåg sig vara involverade i processerna och svaret blev ett tydligt nej. Med bakgrund av att delaktighet från medarbetarna är en viktig faktor för att lyckas med förändringsarbete (Czarniawska, 2015; Smith & Sainfort, 1989; Jacobsen, 2012) kan detta innebära ett problem för organisationen. Vid top-down kan medarbetare exkluderas i förändringen då de inte har tillgång till all information och då de kan känna sig mindre delaktiga. En medarbetare upplever att delaktighet alltid kommer generera ett bättre förändringsarbete än om förändringsarbetet grundar sig i order och tilldelning (jmf Pardo-del-Val, Martinez-Fuentes & Riog-Donón, 2012).

Förutom delaktighet ansågs också tydlighet som en viktig faktor i förändringen av respondenterna. De som involveras i förändringen bör ha full insikt i vad som ska ändras samt hur och varför (jmf Jacobsen, 2012; Bruzelius & Skrävad 1995). Respondenterna lyfte fram att de gärna låter ledning eller närmsta chef presentera förändringen i den omfattning förändringen är. Vid större förändringar, som innebär ett nytt system och nya arbetsätt krävs det mer samverkan och informationsutbyte. Upplevelsen hos respondenterna är att förändringarna är väl genomarbetade hos ledningen, dock presenteras det i ringa omfattning. Något som flertalet av respondenterna önskar förbättras. En effektiv planering i kombination med tydlighet skulle innebära en bättre förändringsprocess. Detta är något som även Smith och Sainfort (1989) belyser, de anser även att en effektiv och tydlig planering är en avgörande faktor i förändringsarbetet. Jacobsen (2012) tar upp att strategi E kräver en effektiv och noggrann planering då man minskar osäkerheten i förändringsprocessen.

Effektiv och tydlig planering är något som bör beaktas vid förändringar. Genom att se förändring som utveckling, som en cirkel istället för en linjär process, kan man även införliva flexibilitet då utvecklingen inte har några fasta delmål i processen (Jacobsen, 2012). Jacobsen (2012) belyser vikten av att se förändring som en utveckling och inte som en linjär process beroende på vilka syften och mål som ligger till grund för förändringen. Trots att det är viktigt med mål, syfte och tillvägagångssätt så kan inte en förändring ses som en start och ett slut utan andra faktorer kan påverka under tiden (Jacobsen, 2012). Det blir då viktigt att flexibilitet och spontana idéer uppmuntras istället för att motarbetas. På så sätt kan förändringen leda till vidare förbättringar än vad som först var planerat. Det kan dock ske helomvändningar i förändringen som man bör ha kapacitet att anpassa sig till, vilket organisationen bör ha om en effektiv och tydlig planering genomförts.

En respondent belyser även att när människor känner sig mer fria och de involveras i processen kan detta leda till att nya tankar om förändringar kan komma upp. En annan respondent instämmer i detta och menar att medarbetarna allt som oftast har egna idéer kring arbetssätt eller processer som skulle kunna förbättra för medarbetarna, vilka sällan dock införlivas. En flexibel förändringsprocess och en tillåtande miljö skulle troligtvis innebära fler spontana uppfinningar, något som Czarniawska (2015) beskriver i det i det idealiska förändringsförloppet. Även Watzlawich (1974) menar att det är viktigt att organisationen är flexibel för att följa utvecklingen och kontinuerligt kunna göra förändringar för att göra detta. Medarbetarna på Sparbanken upplever att mindre förändringar kräver mindre samverkan och dessa kan pågå kontinuerligt (jmf Weick & Quinn, 1999).

5.4. Framtida förändringar

Samtliga respondenter var även överens om att digitaliseringen inte kommer stanna av, utan snarare kommer gå fortare och fortare. Därmed ses utvecklingen som en kontinuerlig förändring i verksamheten och blir således avgörande för framtida förändringar.

Respondenterna var även överens om att de var tvungna att hålla uppe sina egna kunskaper om digitalisering och ambitioner att lära sig mer för att inte "*tappa fotfäster*". Respondenterna ser på förändring som en kontinuerlig process, något som inte har något tydligt slut eller ett förutbestämt förlopp (jmf Czarniawska, 2015) På så sätt ses förändringen snarare som en utveckling, vilket överensstämmer med Jacobsens (2012) strategi O.

Respondenterna fick även berätta om sina förhoppningar för framtiden. De var överens om att tekniken och dess funktionalitet spelade en stor roll, detta då systemen inte alltid är färdigutvecklade vid lansering och ofta betyder osäkerhet kring funktionaliteten i den. Dessutom diskuterades det att gemensamma arbetssätt bör inrättas för att förändringsarbetet och implementeringarna skall lyckas. Detta då många ansåg att det resulterar i osäkerhet mellan personalen när man inte arbetar enligt samma grunder, då de ofta vänder sig till varandra vid frågor. Medarbetarna önskar se gemensamma arbetssätt som framkommer via grupplärande och diskussioner vilket resulterar i en kultur som tillåter detta, något som Jacobsen (2012) anser vara viktigt i en förändringsprocess. Genom att involvera medarbetarna i förändringsprocesserna kan den önskvärda kulturen och miljön skapas. Detta kan göras genom att till exempel anamma "train the trainer" som en av respondenterna pratade om i sin intervju. Det innebär att ledningen utbildar en medarbetare som sedan utbildar sina

medarbetare och på så sätt engagerar sig i förändringsprocessen. Medarbetarna kommer då att känna sig mer delaktiga och ökar sitt engagemang, något som såväl Jacobsen (2012), Czarniawska (2015) samt Smith och Sainfort (1989) anser vara viktigt i förändringsprocessen.

Ett exempel på hur man kan öka delaktigheten hos medarbetarna är enligt respondenterna att införa digitala ambassadörer. Någon på varje kontor som ansvarar för att informera, utbilda och koordinera vid förändringar och implementeringar av nya digitala verktyg och arbetssätt. Detta skulle leda till att det skapas rätt miljö och de förutsättningar som krävs för acceptans hos medarbetare, och därmed en lyckad implementering (jmf Smith & Sainfort, 1989). För att lyckas med förändringar och implementering av nya digitala verktyg bör organisationen skapa rätt miljö att kunna förändras i. Detta då medarbetarna känner en uppmuntran från ledningen att delta och vara drivande i förändringen. Medarbetarna bör känna sig bekväma i förändringen och även att kunna komma med förslag, åsikter och synpunkter för att kunna påverka (jmf Jacobsen, 2012; Czarniawska, 2015). Då digitaliseringen går fortare och fortare bör även ledningen känna sig mer benägna att involvera fler personer då ledningen med största sannolikhet inte klarar av arbetet själva. Genom att involvera och ha en accepterande miljö kan osäkerheten kring förändringen och eventuellt motstånd minskas (Jacobsen, 2012).

Troligtvis hade bäst resultat av förändringsarbetet uppnåtts genom att kombinera ledningens syften och mål med medarbetarnas önskemål, något som Beer & Nohria belyser (2000). Målet för organisationen bör vara att långsiktigt överleva, och på kort sikt innebär det att anpassa sig till omvärlden (jmf Watzlawich, 1974; Jacobsen 2012). Dock är det inte bara en faktor som styr ett företags överlevnad. I detta hänseende ligger fokus på förändring, förändringsarbete och implementering av nya digitala verktyg för att kunna anpassa sig till omvärlden. Därför bör förändringsprocessen bygga på effektiva förbättringar parallellt med en stark organisation (jmf Jacobsen, 2012). Därmed bör förändringsprocessen inledas med tydliga mål och syften, något som Beer och Nohria (2000) tar upp. Målen ska sedan kommuniceras nedåt i hierarkin så att medarbetarna vet vad som skall åstadkommas, hur det skall göras och varför. Det är dock viktigt att man involverar medarbetarna i processen i sinom tid. Detta kan göras genom att ha en tydlig kommunikation tidigt i processen så att medarbetarna kan komma med synpunkter och önskemål (jmf Jacobsen, 2012; Smith & Sainfort, 1989).

Det kan dock vara viktigt att diskutera att organisationen relativt byråkratisk i grunden och det mesta sker hierarkiskt, vilket gör att det blir svårare att bryta gamla traditioner och införliva nya. Däremot befinner sig organisationen i en föränderlig värld och bransch i ständig digitalisering och utveckling. Detta kan betyda att man eventuellt behöver bryta gamla traditioner för att kunna anamma de trender som finns.

6. Slutsats

I följande kapitel presenteras en sammanfattning av de resultat studien givit. Slutsatserna avser besvara den frågeställning studien grundar sig i: Hur upplevs det pågående förändringsarbetet?

Digitaliseringen går snabbare och snabbare och förenklar vardagen för banktjänstemän genom nya tekniska lösningar. Digitaliseringen innebär även att omvärlden ständigt förändras vilket resulterar i att Sparbanken Sjuhärad ideligen behöver utvecklas för att kunna följa den föränderliga omvärlden. De förändringar eller utvecklingar som sker och har skett för tjänstemännen på Sparbanken Sjuhärad är förändringar som går hand i hand med digitaliseringen. Det har inneburit nya digitala verktyg och därmed nya arbetssätt kring dessa. Medarbetarnas inställning till såväl digitalisering och förändring är positiv då de förändringar som skett oftast betytt förbättringar. Medarbetarna är den största faktorn att ta hänsyn till vid förändringarna då dessa är mottagarna av förändringen samt slutanvändare av det nya verktyget eller arbetssättet.

Förändringsarbetet inleds hos Sparbanken Sjuhärad högt upp i hierarkin, i ledningen eller i ledningsgrupp, och kommuniceras sedan ut i verksamheten via chefer. Det kan även inledas externt hos Swedbank då dessa utvecklar verktyg och produkter. Dock är det uteslutande den lokala ledningsgruppen som beslutar om Sparbanken ska anamma förändringen eller inte. Förändringsarbetet upplevs av medarbetare och ledningsgrupp som välplanerat och strukturerat, vilket enligt teorin ses som en bra start på en förändringsprocess. Något som dock skulle kunna utvecklas i förändringsprocessen är att man sedan involverar medarbetarna mer i processen. Det anses optimalt att involvera medarbetarna i processen för att minska den osäkerhet som kan uppkomma, något som man gör med rak och tydlig kommunikation. De förändringar som skett har kommunicerats i ringa omfattning, något som önskas förändras då medarbetarna skulle känna sig mer involverade i förändringen och att de även skulle få en känsla av att de äger förändringen. Att kommunicera förändringen tidigare i processen skulle troligtvis innebära bättre inställning från medarbetarna då tydlighet och delaktighet ansågs som viktiga faktorer vid förändring.

För att lyckas med en förändring bör det finnas rätt förutsättningar. En av de mest centrala förutsättningarna är att rätt miljö för förändringen finns. Rätt miljö skapas av att acceptansen hos medarbetarna är hög samt att medarbetarna har viljan att lära sig samt utvecklas. Efter intervjuer på Sparbanken Sjuhärad framkom det att medarbetarna vid förändringar ideligen söker information och utbildar sig själva. Detta tycks vara en positiv faktor som utnyttjas i ringa omfattning. De utbildningar inom det nya verktyget eller presentationer i mindre omfattning som genomförts har upplevts som positiva av medarbetarna. Medarbetarna har även en önskan om att diskutera förändringen eller det nya verktyget i grupp då erfarenhet och någorlunda liknande arbetssätt önskas. Detta anses positivt i en organisation som vill vara utvecklande och skapa en tillåtande miljö för förändringar.

En förändring bör även ha ett mål och ett syfte för att anses meningsfull. Troligtvis har de förändringar som genomförts både haft ett mål och ett syfte, dock har detta inte kommunicerats ut i organisation. Målet för organisationen och dess utveckling bör innehålla möjligheten för organisationen att långsiktigt anpassas, överleva och dessutom vara framgångsrika. Ledningen blir här central då målen och tillvägagångssättet sedan skall kommuniceras nedåt i hierarkin och de är drivande i processen. Efter att ledningen kommunicerat såväl mål, syfte och tillvägagångssätt för förändringen bör deras fokus ligga på att involvera de berörda parterna i processen och skapa engagemang hos medarbetarna. Detta skulle öka motivationen och även viljan att utvecklas.

Delaktighet ses som ett nyckelord. Dels hos önskemålen från medarbetarna, men även i de teorier som studerats. Delaktighet upplevs som en avgörande faktor i förändringen då ökat engagemang hos medarbetarna skulle leda till att förändringsarbetet går lättare. Dels då det finns mindre motsättningar till förändringsarbetet men även då rätt miljö för förändringen skapas. Delaktighet kommer troligtvis generera ett bättre förändringsarbete än vid ordergivning och tilldelning. Friheten som delaktigheten bidrar till skulle troligtvis bidra till att spontana uppfinningar införlivas och ett mer flexibelt förändringsarbete skulle genomföras. Att se förändring som en utveckling kommer också bli mer centralt då man måste utvecklas för att kunna följa omvärlden. Att då se förändringen eller utvecklingen som en cirkulär process istället för en linjär blir avgörande. Detta då en cirkulär process tillåter flexibilitet och inte har ett tydligt slut utan fortsätter trots att förändringen anses vara färdig.

Sparbanken Sjuhärad hade uppnått bäst resultat genom att kombinera den noggranna och strukturerade planeringen med att engagera medarbetarna. Om målet är att ständigt utvecklas för att kunna följa den föränderliga omvärld som Sparbanken är verksam i bör förändringsarbetet ta en annan form. Förändringsprocessen bör byggas på effektiva förbättringar men med en stark organisation i grunden. Förändringsprocessen bör inledas på det sätt det gör idag, men det är viktigt att medarbetarna involveras i processen i sinom tid. Genom tydlig kommunikation i ett tidigt stadie kan medarbetare komma med såväl synpunkter som önskemål och även engageras i förändringsprocessen då dessa är mottagare av förändringen samt slutanvändare av verktyget eller arbetssättet. Att dessutom fullfölja upplägget med digitala ambassadörer på varje kontor skulle man öka delaktigheten hos medarbetarna och därmed bidra till att förändringar går bättre.

6.1. Framtida forskning

Det är tydligt att engagemang och delaktighet hos medarbetarna är avgörande faktorer vid ett förändringsarbete. Därför kan det vara av intresse för vidare forskning att studera en förändringsprocess före och efter, för att på så sätt lättare kunna utvärdera medarbetarnas möjlighet att påverka samt hur förändringen varit utformad mer ingående. Det skulle kunna utföras djupintervjuer för att få reda på den faktiska inställningen till digitaliseringen samt vilka förväntningar det finns på hur organisationen skall agera vid en förändring. Studien som gjorts utgör ett fortsatt bra underlag för att studera hur det pågående förändringsarbetet upplevs men förslagsvis utförs en mer djupgående studie för att i slutändan mer noggrant kunna studera upplevelserna hos medarbetarna.

Källhänvisning

Ahrne, G. & Svensson, P. 2015. *Handbok i kvalitativa metoder*. Uppl. 2. Stockholm: Liber.

Bank-ID. 2018. *Support*.

<https://support.bankid.com/sv/sakerhet/bankid-och-sakerhet> (Hämtad 2019-01-31)

Bass, B. M. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press. A division of Macmillan, Inc.

Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. 2003. Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88: 207–218.

Beer, M. & Nohria, N. 2000. *Breaking the code of change*. Harvard: Harvard Business School Press.

Bell, J. 2006. *Introduktion till forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.

Bruzelius, Lars H. & Skärvad, Per-Hugo. 1995. *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur.

Bryman, Alan. 2011. *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2 uppl. Malmö: Liber.

Bryman, A., Bell, E. 2011. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Uppl. 1:3, Malmö: Liber.

Carayon, P. 2009. The Balance Theory and the Work System Model ... Twenty Years Later, *International Journal of Human–Computer Interaction*, 25(5): 313-327.

Czarniawska, B. 2015. *En teori om organisering*. 2 uppl. Lund: Studentlitteratur.

Denzin, N. 2009. *The research Act - A theoretical introduction to sociological Methods*. New Brunswick, NJ: AldineTransaction

Denscombe, M. 2014. *The Good Research Guide: For Small-scale Research Projects*. 5 uppl. Maidenhead, Berkshire: McGraw-Hill Education

Fairhurst, G. T. 2001. *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Flyvberg, Bent. Fem missförstånd om fallstudieforskning. *Statsvetenskaplig Tidskrift*. 3 (2003/4): 185-206.

French, R. 2001. “Negative capability”: Managing the confusing uncertainties of change. *Journal of organizational change management*. 15 (5): 480–492.

- Frohman, A. L. 1997. Organizational Dynamics. Igniting Organizational Change from Below: The Power of Personal Initiative. 25 (3): 39-54.
- Gardell, B. 1977. Autonomy and Participation at Work. Human Relations. 30 (6): 515-533.
- Holmström, J., Stalder, F. 2001. Drifting technologies and multi-purpose networks: the case of the Swedish cashcard. *Information and Organization*, 11(1): 187-206.
- Häckner, Einar. 1985. *Strategiutveckling i medelstora företag*. MINAB. Surte.
- Jacobsen, D. I. 2002. *Vad, hur och varför? – Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.
- Jacobsen, D. 2004. *Organisationsförändring och förändringsledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Johannessen, Asbjörn & Tuffte, Per Arne. 2003. *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. Malmö: Liber.
- Jones, D., Smith, M. 2001. Implementation of new technology. *Proceedings of the human factors and ergonomics society annual meeting*. 45(16): 1254-1258.
- Klass, Diana. 2018. *Bankanställdas upplevelse av digitaliseringen: En kvalitativ undersökning om arbetarnas attityder till digitaliseringen på Handelsbanken*. Umeå universitet, Samhällsvetenskapliga fakulteten, Handelshögskolan vid Umeå universitet, Företagsekonomi.
- Kvale, S. 1997. *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lawler, E.E., 1986. *High Involvement Management*. Josey Bass Publications. San Francisco, CA.
- Lind, Rolf. 2014. *Vidga vetandet: en introduktion till samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur
- Lindberg, Kajsa. 1999. *Pragmatisk förändring. En studie av ett förändringsförlopp i en kommunledning*. Lic.- avh. , Göteborgs universitet: Företagsekonomiska institutionen.
- Lines, R. 2005. The structure and function of attitudes toward organizational change. *Human Resource development review*. 4 (1).
- McDonald, Seonaidh & Simpson, Barbara. 2014. Shadowing research in organizations: the methodological debates, *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*. 9 (1): 3-20

McEwen, N., CarFrost, C., Short, D., & Steel, A. 1988. Managing Organizational Change - A Strategic Approach. *Long Range Planning*. 21 (6): 71-79.

Melén Fäldt, M. 2010. *Förändringskompetens: en studie av anställdas upplevelser och lärande i samband med organisationsförändring*. Diss. Lund : Lunds universitet

Nationalencyklopedin 2019. *Digitalisering*.

<http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/digitalisering> (hämtad 2019-01-31)

Nixon, B. 1992. Developing a New Culture for Organisations in the 90's. *Management Learning*. 23(1): 33-44.

Nyberg, R. & Tidström, A. (u.u). *Skriv uppsats och examensarbete*. Lund: Studentlitteratur.

Pardo-del-Val, M. Martínez-Fuentes, C. & Roig-Dobón, S. 2012. "Participative management and its influence on organizational change". *Management Decision*. 50 (10): 1843-1860.

Patel, R. & Davidsson, B. 2011. *Forskningsmetodikens grunder*. Uppl 4:6. Lund: Studentlitteratur.

Rouch, C.F. and Behling, O. 1984. Functionalism: Basis for an Alternate Approach to the Study of Leadership. *Leaders and Managers: International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership*. Elmsford, NY: Pergamon. pp. 51-61

Saunders, M. Lewis, P & Thornhill, A. 2007. *Research methods for business students*. 4 uppl . Milano: Rotolito Lombarda.

Smith, M.J. and Sainfort, P.C. 1989. A Balance Theory of Job design for Stress Reduction. *International Journal of Industrial Ergonomics*, Elsevier Science Publishers, The Netherlands, 4 (1): 67-79.

Sveningsson, S., Alvesson, M. 2016. *Ledarskap*. Uppl 1:5. Malmö: Liber.

Tichy, N.M., Devanna, M.A. 1986. *The transformational leader: Molding tomorrow's corporate winners*. New York: Wiley

Watzlawick, P., Weakland, J. H., & Fisch, R. 1974. *Change: principles of problem formation and problem resolution*. New York: Norton.

Weick, K. E., & Quinn, R. E. 1999. Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50: 361-386.

Worku G, Tilahun A, Tafa MA (2016) *The Impact of Electronic Banking on Customers' Satisfaction in Ethiopian Banking Industry (The Case of Customers of Dashen and Wogagen Banks in Gondar City)*. *J Bus Fin Aff* 5:174.doi:10.4172/2167-0234.1000174

Yin, R.K. 2003. *Case study research: design and methods*. Sage, Thousand Oaks, CA.

Yu, M., 2009. Employees' perception of organizational change the mediating effects of stress management strategies. *Public Personnel Management*. 38(1): 17–32.

Yukl, G. A. 2006. *Leadership in Organizations*. 6 uppl. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall

Bilaga 1

Allmänt

Berätta lite om din bakgrund och hur länge du har arbetat i branschen och just här.

Berätta lite om den digitala utvecklingen på banken och varför den är så viktig.

Digitalisering

- Vad innebär digitalisering för dig i ditt arbete?
- Berätta och ge exempel på hur det ser ut nu, samt hur det sett ut tidigare
- Varför tror du att detta har förändrats?
- Berätta gärna om vad du tycker är bättre eller kanske sämre och vad de största skillnaderna är

Förändringsarbete

- Vad innebär förändring för dig?
- Vilka förändringar har skett den senaste tiden? (gällande digitalisering, digitala verktyg eller arbetssätt m.m)
- Positiva/Negativa saker - Ge gärna exempel
- På vilka sätt sker förändringar? Vem är drivande i förändringen?
- Har du möjlighet att vara delaktig och påverka arbetet? Ge gärna exempel
- Tror du att det hade kunnat bli ett mer positivt utfall om medarbetarna får vara med mer i förändringsarbetet?
- Hur ser du på ledarens roll i förändringsarbetet? Får du stöd av denne?
- På vilka sätt har ledningen agerat för att motivera er till förändringarna?
- Vilka hinder/problem kan du se?
- Vilka förbättringsmöjligheter ser du skulle kunna föreligga för framtida förändringar?
- Är det några speciella händelser, mail, utbildningar osv. som du kommer ihåg? Ge gärna exempel och förklara gärna varför du kommer ihåg de specifika händelserna.
- Varför tror du att förändringsarbetet ser ut som det gör?
- Vad är viktigast?

Berätta gärna fritt om förändringsprocessen kopplat till digitaliseringen.