



Institutionen för Industriell ekonomi
Blekinge Tekniska Högskola

Anställningstidens påverkan i en förändringsimplementering

*- En fallstudie på Swedbank för om anställningstiden kan påverka
medarbetarens inställning till en förändring*

Hanna Arpåker

Charlotta Persberg

Lotta Frick

Förord

Vi har under vårterminen 2016 vid Blekinge Tekniska Högskola i Karlskrona författat denna uppsats. Uppsatsen har genomförts under kursen Kandidatarbete i företagsekonomi FE1453.

Arbetet har gjorts möjligt tack vare både lärare och studiekollegor på Blekinge Tekniska Högskola. Med intresseväckande kurser och givande konversationer har vi fått kunskap som står till grund för vår uppsats. Vi har under fallstudien fått stor hjälp av Swedbank Blekinge och vill särskilt tacka både chefer och övrig personal för ert goda samarbete. Utan er hjälp hade uppsatsen inte varit genomförbar.

Slutligen vill vi också rikta ett stort tack till Martin Andersson som har varit vår inspiratör och handledare.

Karlskrona den 26 Maj 2016

Hanna Arpåker

Charlotta Persberg

Lotta Frick

Sammanfattning

Titel: Anställningstidens påverkan i en förändringsimplementering

- En fallstudie på Swedbank för om anställningstiden kan påverka inställningen till en förändring

Författare: Hanna Arpåker, Charlotta Persberg och Lotta Frick

Handledare: Martin Andersson

Institution: Institutionen för Industriell ekonomi, Blekinge Tekniska Högskola.

Kurs: Kandidatarbete i Företagsekonomi, 15 högskolepoäng

Syfte: Syftet med uppsatsen är att undersöka om medarbetarens anställningstid i ett företag påverkar hans inställning till en organisationsförändring. Målet är att kunna ge vägledning och rekommendationer att beakta inför det strategiska arbetet för hur en förändring ska implementeras till medarbetarna.

Metod: En fallstudie har genomförts där primärdata har samlats in genom intervjuer och en enkät för att få två olika metoder och svarsgrupper och därmed en högre reliabilitet. Fallstudien har utförts på Swedbank i Blekinge där empiri samlats in från medarbetare och ledningen.

Slutsats: Denna studie indikerar till att medarbetarens anställningstid är en av många faktorer som har betydelse för inställningen till en förändring. Genom att beakta anställningstiden skapas bättre förutsättningar för ledare att kommunicera ut en förändring och individanpassa budskap till en heterogen grupp.

Nyckelord: Anställningstid, förändringsimplementering, identitet och struktur.

Abstract

Purpose: The purpose of this paper is to examine if the period of employment in the company affects their approach to organizational change. The aim is to provide guidance and recommendations to consider before the strategic work of how a change will be implemented to the employees.

Method: A case study has been carried out in which the primary data collected through interviews and a survey to get two different methods and corresponding groups and a higher reliability. The case study has been carried out with Swedbank in Blekinge where empirical data was collected from employees and management.

Conclusion: This study shows that the period of employment is one of many factors that are important for the attitude to a change. By considering the period of employment better conditions can be created for leaders to communicate a change and personalize messages to a heterogeneous group.

Keyword: Period of employment, change implementation, identity and structure.

Innehållsförteckning

1. Inledning	5
1.1 Bakgrund	5
1.2 Problematisering	6
1.3 Frågeställning	7
1.4 Syfte	7
1.5 Disposition	7
2. Teoretisk referensram	8
2.1 Identitet.....	8
2.2 Struktur.....	9
3. Metod	11
3.1 Val av metod	11
3.2 Val av fallföretag.....	12
3.3 Datainsamling.....	12
3.3.1 Urval.....	12
3.3.2 Intervju	12
3.3.3 Enkät.....	13
3.4 Intern och extern validitet	13
4. Empiri	14
4.1 Resultatet av enkätundersökning.....	14
4.2 Resultat av intervjuer	17
5. Analys	19
6. Slutsats	21
6.1 Begränsningar.....	22
6.2 Förslag till vidare forskning	22
Källförteckning	23
Bilagor	25
Bilaga 1	25
Bilaga 1.2 – Intervjusvar	26
Bilaga 2	36

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Företag i dagens globala och digitala miljö påverkas ständigt av den snabba utvecklingen i omvärlden. Den föränderliga samhällsutvecklingen bidrar till högre komplexitet och högre konkurrens, vilket kräver större ansträngning hos företagen. Det ligger i tiden att organisationer behandlar och kontinuerligt arbetar med organisationsutveckling för att kunna bemöta konkurrens och ny efterfråga (Gadolin, 2014).

Begreppet organisationsförändring kan definieras olika. Tonnquist (2014) beskriver att det är åtgärder som syftar till att förverkliga förutbestämda och nya verksamhetsmål. Många gånger ses behovet av en organisationsförändring som ett resultat av inverkan från tekniska, politiska, ekonomiska eller kulturella marknadskrafter (Child 2005). Enligt Grady, Magda & Grady (2011) är det så mycket som 70 procent av alla förändringsarbeten som misslyckas. För organisationerna blir det både kostsamt och resurskrävande att arbeta med någonting som misslyckas och kan ge negativa följd effekter. Det svåra i organisationerna är inte att förstå behovet av förändringar, utan det är att lyckas implementera dem. Kotter (1995) menar således att konsten är att tillsammans med personalen genomföra förändringen och nå det önskade målet.

Svårigheten ur ett ledarperspektiv är att få medarbetarna att känna sig som en del av förändringen. Främst är det bristen på förståelse för varför förändringen ska drivas och vad verksamheten kan uppnå med förändringen som saknas (Kitchen & Daly, 2002).

Medarbetarens brist på förståelse kan leda till att de saknar identitet med organisationen och för att få medarbetarna att sträva åt samma gemensamma mål menar Cummins & O'Boyle (2014) att det är viktigt att medarbetare känner samhörighet både till varandra och till organisationen. På så sätt ökar deras engagemang och motivation, vilket gör det lättare att nå målet med förändringen. Det är en utmaning för ledaren att övervinna medarbetarens motstånd till strukturella förändringar, eftersom deras rutiner och vanor riskerar att rubbas (Grady, Magda, Grady, 2011).

Att medarbetare i organisationer är heterogena, menat i olika avseenden som ålder, kön, bakgrund, erfarenhet och utbildning, är något som medför svårigheter för ledaren i sitt ledarskap (Steen, Coopmans & Whyte, 2006). Argumentet styrks av Clausen (2007) och

Falkheimer (2014) som också menar att det är viktigt att kunna förmedla rätt budskap till rätt individ. Då individer har olika grunduppfattningar måste kompromisser och diskussioner tas på allvar för att lyckas genomföra en hållbar förändring där medarbetarna får vara delaktiga. En ledare kan se en förändring som en minimal rubbning av strukturen medan den berörda medarbetaren ser det som en radikal nyhet som inkräktar deras integritet (Palmer, Dunford & Akin, 2009). Om medarbetare får vara med i processen skapas en tillhörighet och trygghet men också ett engagemang och ett positivt driv (Griffith, 2002).

1.2 Problematisering

Medarbetarens inställning till en förändring påverkas av många olika faktorer, bland annat av identitet och struktur. Det finns goda skäl att anta att dessa faktorer har koppling till anställningstid, i den mening att medarbetare som arbetat olika länge i företaget har olika förhållningssätt till dessa faktorer och vi har därför anledning att tro att medarbetarens tid i företaget påverkar hur kommunikation uppfattas och därmed speglar deras inställning till en förändring. Det finns teoretiska argument för att de som har arbetat länge i ett företag har hunnit skapa fasta rutiner och vanor som riskerar att rubbas vid en implementering och får därför en negativ inställning till förändringen. Anställningstiden påverkar också medarbetarens identitet och samhörighet till företaget, då hen känner lojalitet och vilja att utvecklas tillsammans med verksamheten. Hen delar således företagets gemensamma mål och värderingar vilket skapar en positiv inställning till en organisationsförändring.

Trots att organisatoriska förändringar varit av stort vetenskapligt intresse, finns det fortfarande oklarheter kring medarbetarens personliga reaktioner vid en förändring (Oreg, 2003). Att medarbetare är ett vanligt hinder vid implementeringen av en förändring påvisar flera forskare inom området (Kitchen & Daly, 2002; Grady, Magda, Grady, 2011), men sällan undersöks faktorer till varför förändringen uppfattas olika och inte når fram till olika medarbetare. Utifrån empiriska studier kan därför konstateras att det är av relevans att undersöka om anställningstiden kan påverka medarbetarens inställning till en förändring.

1.3 Frågeställning

Forskningsfrågan lyder således:

Påverkar anställningstiden medarbetarens inställning till en förändring?

1.4 Syfte

Syftet med uppsatsen är att undersöka om medarbetarens anställningstid i företaget påverkar hans inställning till en organisationsförändring. Målet är att kunna ge vägledning och rekommendationer att beakta inför det strategiska arbetet för hur en förändring ska implementeras till medarbetarna. Med uppsatsen kan vi bidra till samhällsnytta genom att skapa en djupare förståelse för betydelsen av medarbetarens tid i företaget när det handlar om deras inställning till en förändring.

1.5 Disposition

- I kapitel 1 redogörs en kort bakgrund om organisationsförändring samt problemformulering, frågeställning och syfte.
- Kapitel 2 innehåller vår teoretiska referensram där våra teorier om identitet och struktur behandlas.
- Kapitel 3 innefattar metodavsnittet. Här redogörs hur data samlats in, val av fallföretag och hur intervjuer och enkäter är uppbyggda.
- I kapitel 4 redovisas resultaten av intervjuerna och enkäterna som genomfördes med hjälp av Swedbank i Blekinge.
- I kapitel 5 analyseras intervjuerna och enkäten med stöd utifrån den teoretiska referensramen.
- Kapitel 6 är vårt avslutande kapitel och innefattar de slutsatser som undersökningen lett fram till samt tankar till vidare forskning.

2. Teoretisk referensram

2.1 Identitet

Heide, Johansson & Simonsson (2012) förklarar att en vanlig orsak till motstånd handlar om medarbetarens ovisshet kring hur olika identiteter kommer att förändras efter en implementering av en förändring. Frågor som vem är jag, i förhållande till organisationen kan komma att påverkas samt den samhörighet medarbetaren känner till organisationen.

Identitet handlar främst om tillhörighet, människor kategoriserar sig själva och andra utifrån olikheter och likheter, vilket betyder att kontraster är en förutsättning för att kunna skilja olika identiteter (Mael & Ashforth, 1989). Cummins & O'Boyle (2014) och Hatch & Schultz (2002) förklarar att organisationsidentitet har ett nära samband med företagets kultur, där medarbetare identifierar sig med företag som har normer och värderingar de känner samhörighet till. De menar också att det genom kommunikation är viktigt att skapa en grupp känsla och identifiera likheter internt i organisationen för att få en stark laganda och trygghet hos medarbetare eftersom det ökar ambitionen att arbeta mot gemensamma mål.

Organisationer består av heterogena grupper i den meningen att medarbetare är olika och känner olika identitet till organisationen de arbetar i (Mael & Ashforth, 1989; Balmer, 2008). På vilket sätt de känner samhörighet kan exempelvis bero på deras ålder, kön, bakgrund, utbildning eller erfarenhet. Alla individer är unika skapelser och det är något som utmanar förändringsledningen när det kommer till att implementera en förändring. Det är svårt att forma ett meddelande som alla medarbetare förstår och tolkar lika, något som kan bero på både skilda identiteter men också strukturella skillnader (Heide, Johansson & Simonsson, 2012).

Sennet (1998) menar att äldre medarbetare oftast är mer lojala mot företaget än mot sina ledare. Medarbetarna kan därför motsätta sig en förändring om de anser att den går emot företagets intressen och grundvärderingar. Noterbart är därmed att individer i en organisation kan uppfatta förändringar olika.

Det teoretiska ramverket om identitet leder fram till proposition 1, som skildrar en möjlig förklaring till frågeställningen och avser att beskriva sambandet mellan en medarbetares identitet och deras inställning till en förändring.

Proposition 1. Medarbetarens anställningstid i ett företag bidrar till att hen känner identitet till företaget som påverkar hens lojalitet och samhörighet, vilket ger en positiv inställning till en förändring.

2.2 Struktur

Enligt Steen, Coopmans & Whyte (2006) definieras struktur som mönster, vanor och rutiner som individer förhåller sig till. Lundin (2001) styrker definitionen och menar att struktur kan ses som ett mönster av någon form som kan påverkas. Struktur kan påverkas men det är effekterna av en struktur på individen som är desto svårare och förändra. Steen, Coopmans & Whyte (2006) förklarar vidare att strukturer är långt ifrån stabila och orubbliga, men att de kan ses som negativa för organisationer som ska genomgå en organisationsförändring då de kan verka som ett hinder. Siegal och Stear (2010) förtydligar att stabiliteten snarare kan beaktas som en illusion och menar att om man skulle studera organisationer på närmre håll skulle man se att det ständigt pågår förändringsprocesser.

Lewin (1951) definierar en trestegsmodell som beskriver hur normer och värderingar i en organisationsförändring påverkas. Han beskriver tre faser, upptining, förändring och återfrysning. Vid upptining handlar det om att kommunicera och motivera varför en förändring behövs. Schein (1980) beskriver att ledarna måste skapa inspiration så att medarbetarna blir engagerade till att genomgå förändringen. I nästa fas sker implementeringen av själva förändringen, medarbetarna lär sig nya förhållningssätt och ändrar beteenden, vilket leder organisationen till ett nytt tillstånd. Lewin (1951) menar att strukturer påverkas av en förändring och att den tredje fasen, återfrysningsfasen symboliserar organisationens strävan till att hitta ett nytt stabilt tillstånd med nya rutiner och arbetssätt, men också att se till så att organisationen inte faller tillbaka i gamla mönster.



Figur 1. Change model - Lewin (1951)

Wagstaff & Thelwell (2016) refererar till trestegsmodellen och menar att medarbetare som genomgår många förändringar inte har möjligheten att komma till ett återfrysningläge om det ständigt dyker upp nya förändringar. De kritiserar modellen och påstår att den inte går att applicera på branscher där förändringar är en del av vardagen. Medarbetare blir till följd av den föränderliga tillvaron stressade, eftersom struktur och vardagsmönster inte ger stabilitet, vilket också leder till att de får en övervägande negativ inställning till förändringar (Wagstaff & Thelwell, 2016).

Grady, Magda & Grady (2011) menar att förändringsledningen bör ge mental förberedelse, tid och support för att de anställda ska kunna känna sig trygga och infinna sig i den strukturella påverkan som förändringen skapar. Om medarbetare mister trygghet kan det skapa motstridigheter och frustration, vilket kan leda till sämre engagemang och motivation. Lundin (2001) beskriver att individer kan se strukturen som både möjliggörande och begränsande. Han menar att medarbetare kan se strukturen som något att förhålla sig till, då det är vad som är socialt accepterat. Men de kan också vilja utmana strukturen i hopp om att utvecklas och att bygga nya sociala mönster. Tsoukas & Chia (2002) menar att en förändring kan implementeras utan att behöva rubba den stabila strukturen. Förändring ska göras som en del i det normala och integreras med en stabil struktur.

Tonnquist (2014) beskriver att strukturen i en organisation skapas av arbetsuppgifter, befattningar och rangordning. Vidare förklarar han att en organisations kultur och struktur speglar hur medarbetare arbetar tillsammans, innefattande både samarbete och motarbete. Enligt en studie av Simonsson (2002) framkom det att de hierarkiska skillnaderna gör att kommunikationen utgör ett hinder i förändringsarbeten. Hon beskriver att de strukturella skillnaderna mellan chef och medarbetare gör att de ofta har olika uppfattningar om kommunikationen. Det är därför viktigt att förtydliga vilka förväntningar de olika parterna har gentemot varandra och komma överens om vilka informationsflöden som behövs för att skapa de bästa förutsättningarna.

Schein (1980) använder begreppet psykologiska kontrakt. De beskrivs som osynliga överenskommelser där förväntningar på olika beteenden skapas. Dessa kan liknas med en informell struktur som kan ta uttryck genom vardagliga vanemönster och rutiner. Detta menar Schein är en påtaglig anledning till varför medarbetare utgör motstånd till förändringar som

rubbar ett invariant strukturerat arbetssätt. Medarbetare upplever då att de måste ge upp gamla vanor och lära sig något nytt, vilket ger upphov till rädsla eller oro innan de vet hur det nya kommer att fungera (Oreg, 2003).

Det teoretiska ramverket för struktur leder fram till proposition 2, som skildrar en möjlig förklaring till frågeställningen och avser att beskriva sambandet mellan struktur i form av rutiner och vanor och en medarbetares inställning till en förändring.

Proposition 2. Medarbetarens anställningstid i en verksamhet gör att hen skapar struktur, rutiner och vanor, vilket ger en negativ inställning till en förändring.

3. Metod

3.1 Val av metod

Uppsatsens insamlingsmetoder valdes för att kunna testa proposition 1 och 2 och består av en intervju och en webbenkät. Proposition 1 har att göra med svåra teoretiska konstrukt, som hur stark tillhörighet till organisationen medarbetarna känner och proposition 2 syftar till att urskilja rutiner och vanor. Då det kan vara svårt att undersöka personligheter, beteenden och psykologisk empiri med enbart enkäter valdes att komplettera forskningsansatsen med intervjuer för att samla in mjuk verbal data, som kan spegla underliggande mönster. Enkäten syftar till att samla in statistisk tydlig replikerad data från medarbetarna om bland annat deras anställningstid för att kunna urskilja mönster och testa våra propositioner. Risken med webbenkäter är att få låg svarsfrekvens, vilket kan ge sämre tillförlitlighet, men eftersom urvalsgruppen redan begränsats till medarbetarna på Swedbank Blekinge och resultatet inte ska ge extern validitet är webbenkäten en bra metodansats.

Mot denna bakgrund valdes att göra en fallstudie med en metod bestående av både en intervju och en enkät för att få två olika metoder och svarsgrupper och därmed en högre reliabilitet. Uppsatsens insamlingsmetoder stöds även av Eriksson & Wiedersheim-Paul (2014) som menar att de med fördel används i fallstudier då de kompletterar varandra.

3.2 Val av fallföretag

För vårt ändamål är det av vikt att välja ett företag som har ett starkt varumärke och med en stor och lång erfarenhet av organisationsförändringar. Banksektorn är en dynamisk bransch där Swedbank är en av större aktörerna. Swedbank har genomgått ett flertal förändringar under sin verksamma tid däribland namnbyte, borttagning av kontanter, utbyte av nummerlapp-system och omstrukturering av kontor och personal. Organisationen är en heterogen arbetsplats med ett brett åldersspann vilket innebär att det finns personal som har arbetat olika länge inom företaget. Detta var en förutsättning för valet av företag, då våra propositioner kräver en spridning av anställningstiden bland medarbetarna.

3.3 Datainsamling

3.3.1 Urval

Fallstudien genomfördes på lokal nivå med Swedbank Blekinges tre kontor, Ronneby, Lyckeby och Karlskrona. Medarbetarna på kontoren representerar urvalet för enkätstudien.

Cheferna som representerar urvalet för våra intervjuer valde vi enligt fruktbarhetsprincipen, som enligt Rosenqvist & Andrén (2006) innebär att man väljer dem som tycks ha mest intresse och vetskap kring området. De vi har intervjuat är:

- Josip Jakesevic, biträdande kontorschef i Lyckeby och Karlskrona sedan 2013. Har varit anställd i Swedbank sedan 2008.
- Mats Henriksson, kontorschef i Ronneby sedan 9 år tillbaka, men har varit chef sedan 1992. Har varit anställd i Swedbank sedan 1986.
- Patrik Henningsson, har haft ledarroll i Swedbank sedan 1999 i olika former. År 2015 blev Henningsson kontorschef både för Karlskrona, Lyckeby och Ronneby.

3.3.2 Intervju

Intervjun är utformad som en semistrukturerad intervju med förberedda frågor och öppna svar (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2014). Frågorna formades innan intervjutillfällena för att ge respondenten möjligheten att svara på det som var ämnat undersökas, vilket ger en högre validitet än oförberedda intervjuer. De öppna svaren gör att dialog kan skapas och ger möjligheten att utläsa mönster och beteenden kopplade till organisationen. Genom att ställa

samma frågor till de olika respondenterna kunde svaren jämföras med varandra, något som inte hade gått med en ostrukturerad intervju utan förberedda frågor. En helt strukturerad intervju med svarsalternativ hade inte gett tillräckligt djup för att kunna utläsa de underliggande mönster som har betydelse för att besvara vår frågeställning och därför användes en semistrukturerad intervjuteknik. Frågorna i intervjuerna var utformade för att få konkreta svar i syfte att se medarbetarnas underliggande mönster för identitet och struktur. Resultaten har behandlats genom att lyfta fram de delar av intervjuerna som är av relevans för studien. Ett enhetligt svar från ledningen har tolkats ge hög reliabilitet för slutresultatet.

3.3.3 Enkät

För att effektivt kunna samla in data från medarbetarna utfärdades en webbenkät som skickades ut via mejl. Enkäten bestod av fasta svarsalternativ, vilket enligt Patel & Davidson (2011) benämns som en hög grad av strukturering. För att lättare kunna sammanställa resultaten valdes att ha högst sex svarsalternativ på frågorna för att ge personalen valmöjlighet, men utan att riskera för många slumpmässigt valda alternativ. Hade enkäten istället bestått av öppna frågor hade spridningen av svaren blivit större och det hade därmed blivit svårare att sammanställa ett resultat. Öppna svar hade också kunnat leda till att frågorna tolkas olika, vilket hade kunnat hämma svaren till det som faktiskt ämnas att undersöka, därför anses en strukturerad enkät ger högre validitet. Enligt Patel & Davidson (2011) kan de tillfrågade känna rädsla av att lämna ut sina personliga åsikter och svaren har därför samlats in anonymt i syfte att öka svarsfrekvensen och reliabiliteten. Enkätfrågorna syftade till att undersöka två områden, identitet och struktur. Frågorna vinklades till medarbetarna så att de inte skulle uppfatta frågorna som ledande, men att det fortfarande skulle gå att urskilja underliggande mönster för identitet och struktur. Resultaten av enkäten tolkades genom att jämföra svaren mellan lång- och kort anställningstid.

3.4 Intern och extern validitet

Metoden ger en intern validitet då undersökningen ämnar att se mönster i ett fallföretag. Eftersom banksektorn är en snabbt föränderlig bransch genomgår medarbetare likande förhållanden och därför kan resultaten anses ge delvis extern validitet. Syftet är att kunna visa indikationer som kan vara likvärdiga oavsett företag i banksektorn. Rosenqvist & Andrén (2006) förtydligar att en fallstudie innefattar en undersökning som endast fångar upp information för hur det kan vara, vilket betyder att resultatet inte går att generalisera. Metoden

kan därför inte leda till en slutsats för huruvida anställningstiden kan ha en betydande roll för medarbetares inställning till förändringen i alla branscher.

4. Empiri

4.1 Resultatet av enkätundersökning

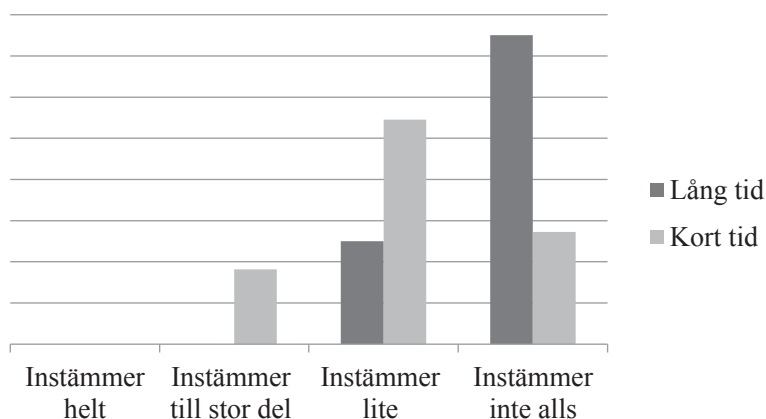
Resultatet av enkäten som skickades ut till medarbetarna på Swedbank i Blekinge avser 23 svarande personer. Medianen av anställningstiden på deltagarna uppgick till 12,5 år vilket också blev måttet för om man arbetat lång eller kort tid i företaget, det vill säga, medarbetare som arbetat upp till 12,5 år tillhör gruppen med kort anställningstid medan de som arbetat över 12,5 år tillhör gruppen med lång anställningstid.

- Antal medarbetare som arbetat lång tid i företaget (12,5 år och uppåt): 12 stycken.
- Antal medarbetare som arbetat kort tid i företaget (0-12,5 år): 11 stycken.

Utifrån enkätfrågorna där medarbetarnas tendens att skapa beteendemönster i enlighet med vanor och rutiner ämnades att urskilja, resultatet indikerar att majoriteten av medarbetarna inte anser sig ha rutiner och vanor som hindrar deras innovativa förmåga att vilja genomgå förändringar. Resultaten påvisar en relativt liten skillnad mellan svaren från medarbetare med lång respektive kort anställningstid, men det kan urskiljas att de som har arbetat längre i organisationen har något mer tendens till att skapa starkare rutiner och vanemönster.

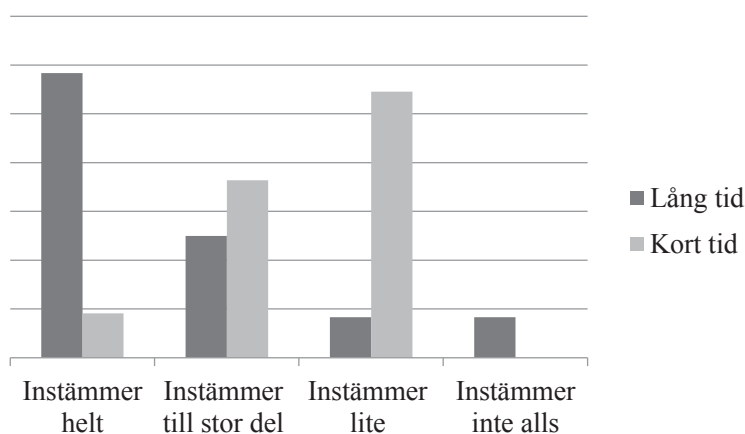
Enkätresultaten påvisar även att de med kort anställningstid anger att de upplever det obekvämt att ändra sina arbetsrutiner, något som de med längre anställningstid inte upplever i samma utsträckning då de svarar att de inte alls tycker att det är påfrestande att göra strukturella förändringar i arbetet. Detta kan illustreras med de samlade resultaten från påstående 3:

Jag anser att det är obekvämt att ändra mina arbetsrutiner.



De som har arbetat en längre tid i företaget upplever inte samma behov av att i förväg veta hur dagen ska se ut i jämförelse med de med kort anställningstid. De med lång anställningstid anger att de hellre ser att dagarna innefattar olika arbetsuppgifter från dag till dag, något som inte stämmer överens med svaren från de som har arbetat en kortare tid i företaget, vilket återigen visar att en tydlig vardaglig struktur är viktigare för de med kort anställningstid. Detta kan illustreras med de samlade resultaten från påstående 5:

Jag trivs bäst när den ena dagen inte är den andra lik.



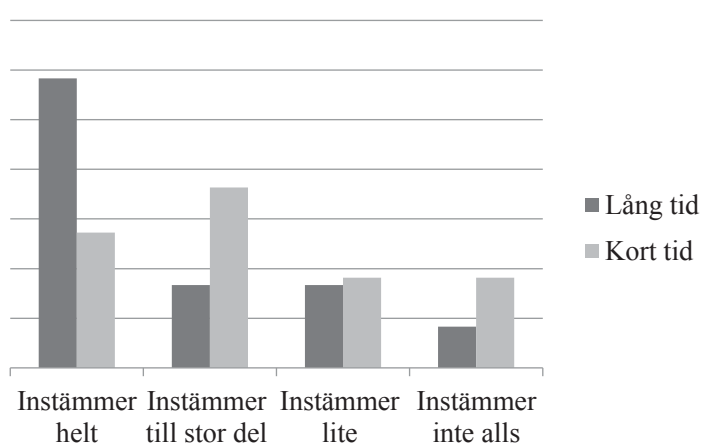
Angående frågorna som riktar sig till individens egen uppfattning om deras förändringsbenägenhet är resultaten även här jämna mellan de två grupperna, kort och lång anställningstid. De flesta medarbetarna i organisationen instämmer med påståendet som säger att man anser sig vara förändringsbenägen, men det går att urskilja att de som har arbetat längre ger indikationen att vara lite mer förändringsbenägna än de med kort anställningstid.

Frågorna som syftar att visa medarbetarnas tillit till organisationen ska ge indikation för deras identitet till organisationen. Resultaten visar att de med kort anställningstid känner något lägre förtroende till informationen från högsta ledningen jämfört med de som arbetat en längre tid. Samma gäller informationen från interna möten, där de med lång anställningstid anger att de känner högre tillit, något som kan tolkas skildra deras lojalitet till organisationen på lokal nivå.

De med längre anställningstid tenderar att svara för en högre identitet till organisationen, vilket enligt påstående 8 och 9 visas då de känner starkare förtroende för varumärket Swedbank och de delar i större utsträckning samma mål och visioner som Swedbank, jämfört med de med kort anställningstid.

Majoriteten av medarbetarna på Swedbank Blekinge påverkas i sitt arbete om företaget omtalas negativt i media och verkar inte beroende på anställningstiden, då resultaten är jämna. Den personliga påverkan om Swedbank omtalas negativt i media visar däremot sig vara störst hos de som arbetat länge i företaget. De känner således en starkare samhörighet och gemenskap med organisationen jämfört med medarbetarna som har kort anställningstid som inte anser att de berörs personligen i samma utsträckning. Detta kan illustreras med de samlade resultaten från påstående 11:

Jag anser att jag berörs personligen om Swedbank omtalas negativt i media



Resultaten på de slutliga frågorna visar att det är flest medarbetare med lång anställningstid som bedömer Swedbank Blekinge som en förändringsbenägen organisation medan Swedbank

som koncern bedöms av de flesta medarbetarna som förändringsbenägen och skiljer sig mycket lite till följd av anställningstiden.

4.2 Resultat av intervjuer

Utifrån intervjuerna¹ bekräftades att banksektorn befinner sig i en dynamisk bransch där det ständigt sker nya förändringar i organisationen. Jakesevic säger att det sker så mycket förändringar i banksektorn att de inte går att undgå. De största anledningarna till varför förändringar måste genomföras är bland annat för att följa med i digitaliseringen, efterfölja regelverk samt för att uppfylla kunders krav. Jakesevic, Henningsson och Henriksson är överens om att större organisatoriska förändringar implementeras utifrån färdiga strategier från högre led, men att det finns utrymme för att anpassa dessa till lokal nivå.

Jakesevic menar att det är särskilt svårt att implementera förändringar som berör personalen i organisationen. Resultaten påvisar att medarbetarnas heterogenitet i en förändringsimplementering är en påverkande faktor. Det är därför viktigt att vinkla information till medarbetarna på ett sätt så att alla förstår; vad som ska göras, hur det ska göras och varför det ska göras. Eftersom viss information kommer från högre ledning, är det lokalt viktigt att som ledare kunna bryta ner information till en nivå som att alla förstår. Respondenterna menar att acceptanstiden är olika för olika individer och det är något man måste ta hänsyn till.

”Man brukar säga att man inte kan lära gamla hundar och sitta, men det gör vi här”(Jakesevic, 2016)

Ledarna är överens om att en förändringsimplementering måste individanpassas för att se till så att alla medarbetarna accepterar förändringen och arbetar mot samma mål. Jakesevic ville tro sig se ett mönster i att de som arbetat en längre tid i organisationen accepterar förändringar snabbare medan de som arbetat kortare tid blir mer stressade och oroliga över hur

¹ Mot bakgrund av begränsningen i enkätstudien att folk inte vill delge sina privata åsikter, kan det anses motsägelsefullt att genomföra en intervju som inte är anonym. Vi har beaktat detta men väljer att genomföra personliga intervjuer då vi anser att de intervjuade samtalar om någon annans mönster och beteenden och inte om sina egna.

förändringen ska påverka ens vardag. Henriksson motsäger Jakesevic och menar istället att de som arbetat en kortare tid i organisationen har mer ork och nyfikenhet till och genomföra förändringen. De som jobbat längre tid i organisationen börjar istället trappa ner och har inte samma energi till förändringar.

”De som har varit länge i organisationen har en ryggsäck med sig som gör de mer ifrågasättande, de nya tutar och kör direkt, och är därför mer positiva. Allt är nytt och det gör inget att jag får mer nytt.” (Henningsson, 2016).

Henningsson styrker delvis Jakesevics argument men säger också att han inte kan fastställa att finns några tydliga mönster om anställningstiden är en bidragande orsak till varför man har lättare och acceptera förändringen eller inte. Han menar också att de med mer erfarenhet och kunskap kan med sina ifrågasättanden bidra till en samverkan som gör att vissa förändringar på så sätt förbättras.

Rutiner och vanor kan både främja och motarbeta en förändringsimplementering. Jakesevic upplever att ju mer rutiner en medarbetare har desto svårare har de för förändringar. Han får till viss del medhåll av Henningsson som menar att en förändring som är så pass påverkbar att den rubbar rutinerna och den trygghetsfas medarbetarna byggt upp, skulle rutinerna därmed också verka till en negativ inställning i förändringsimplementeringen. Däremot kan vissa rutiner ha en positiv effekt i en förändringsimplementering, men då måste man synka rutinerna och förändringarna. Lyckas man att implementera förändringen i de redan befintliga rutinerna som medarbetaren har så känner de en ökad trygghet och förändringen kommer då kunna drivas mer effektivt framåt. Det är därför viktigt att som ledare vara lyhörd och att hjälpas åt för att skapa en struktur som fungerar för alla då det också skapar en känsla av samhörighet.

*”Att ha en struktur underlättar arbetet, man har en riktlinje och det skapar trygghet.”
(Henriksson, 2016).*

Jakesevic, Henningsson och Henriksson är överens om att samhörighet är en viktig faktor för medarbetares inställning till en förändring. Desto bättre samhörighet till företaget, desto kortare blir acceptanstiden till att godta en förändring. Henningsson menar att om man har en

stark samhörighet till organisationen trivs man med utvecklingen och får lättare och följa med i förändringar. Intervjuerna indikerar att om de anställda känner en hög lojalitet till företaget skapas en stark gemenskap och identitet till organisationen, vilket också underlättar arbetet i en förändringsimplementering.

”De som har stark samhörighet med Swedbank har även starka rutiner och vanor men de är förändringsbenägna ändå.” (Jakesevic, 2016).

5. Analys

Med stöd från enkäter och intervjuer kan analys och tolkning kopplas samman och ges betydelse utifrån den teoretiska referensramen. Uppsatsens resultat och teori överensstämmer med problemets bakgrund att organisationers största hinder vid en implementering av en förändring utgörs av medarbetarna. Det framgår däremot att det är nödvändigt att få majoriteten av medarbetarna positivt inställda för att lyckas realisera en hållbar förändring. Varför de utgör motstånd anses vara för att individer uppfattar budskap olika och reagerar olika vid implementeringen av en förändring.

Medarbetarna i fallföretaget anser sig vara positivt inställda till förändringar och känner sig förändringsbenägna. De med lång anställningstid anser sig vara något mer förändringsbenägna än de med kort anställningstid. Det finns mönster som tyder på att proposition 1 som menar att medarbetarnas identitet till företaget leder till en positiv inställning till en förändring stämmer överens med verkligheten i denna fallstudie. De som har arbetat en längre tid i företaget visar sig ha större förtroende för varumärket och de känner sig personligen berörda om koncernen omtalas negativt i media, något som de med kortare tid i företaget inte känner i samma utsträckning. Det tyder på att de med längre anställningstid känner större identitet till organisationen. Enligt teorin skapar identitet och samhörighet till företaget en positiv inställning till en förändring, något som i resultatet påvisas då de med längre anställningstid känner sig förändringsbenägna och positiva till en föränderlig vardag.

Det framgår däremot att de med längre anställningstid ställer sig mer ifrågasättande till förändringar, enligt teorin kan det bero på att de är mer lojala till företaget än till sina chefer. De ifrågasätter då förändringar som enligt dem går emot verksamhetens intressen. Ifrågasättandet kan också grunda sig i strukturella orsaker, eftersom de erfarna har mer att

referera till har de fog för att kritisera förändringar då de kommer ihåg att ett visst arbetssätt inte fungerade förr och ifrågasätter varför det skulle fungera nu. Det kan betyda att det inte är de reala strukturerna som utgör ett hinder, utan gamla rutiner och arbetssätt som ger de erfarna ett kritiskt öga och därmed gör det svårare för ledarna att implementera en förändring. Det framgår inte att de skulle vara negativt inställda till en förändring, utan snarare att de är positiva på grund av tryggheten de känner i sina roller och vill framföra åsikter i enlighet med deras och företagets bästa.

Enligt proposition 2 skulle struktur, rutiner och vanor vara orsaken till att de med längre anställningstid skulle ha en negativ inställning till förändringar, men det är inte i enlighet med uppsatsens resultat. De med längre anställningstid har något mer tendens till att skapa fasta rutiner och vanor, vilket visas i både enkätresultaten och från intervjuerna. Men medarbetarna anser inte att det är obekvämt att ändra sina rutiner, vilket kan bero på deras trygghet och gemenskap. Teorin styrker att strukturer och ordningsregler kan skapa samhörighet och identitet till både grupp och organisation. Det kan tolkas som att struktur och identitet tenderar att integrera med varandra.

Känner medarbetare trygghet har de också lättare till att acceptera förändringar. Tolkningen kan också förtydligas genom att titta på de som arbetat kort tid, då de helst vill ha kontinuitet i vardagen och tycker det är obekvämt att ändra arbetsrutiner. Teorin menar att de känner oro och rädsla till hur förändringen ska påverka deras roll och arbete. En förklaring skulle kunna vara att organisationens ständiga förändringar gör att de inte når ett stabilt återfrysningssläge som beskrivs i Lewins change model, vilket ger de med kort anställningstid en otrygg tillvaro och därmed en negativ inställning till förändringar.

Eftersom de med längre anställningstid är vana vid förändringar och känner trygghet trots strukturella skillnader har de en större positiv inställning till en förändring. Enligt teorins förklaring ser de förändringar som det normala tillståndet och anser att det är en pågående process, snarare än något oväntat och obehagligt. De med kortare anställningstid har ännu inte vant sig vid den föränderliga vardagen och känner behovet av en stabil struktur eftersom de inte har samma erfarenhet att förlita sig till. De vet inte hur en förändring påverkar deras personlighet, roll eller arbetsrutiner, vilket tenderar att bidra till en negativ inställning till förändringar. Resultaten påvisar att det finns möjlighet att implementera förändringar i redan

befintliga arbetsrutiner och menar att det minskar motståndet från medarbetarna. Det skulle få de med kortare anställningstid att känna sig tryggare, vilket skulle kunna bidra till en positiv inställning till förändringen.

6. Slutsats

Syftet för denna studie var att undersöka huruvida anställningstiden har betydelse för medarbetarens inställning till en organisationsförändring. Genom proposition 1 och 2 avsågs att förklara på vilket sätt medarbetarens inställning påverkas. Empirin har varit relevant för att besvara frågeställningen och för att kunna ta fram vägledning till organisationer i det strategiska arbetet att motivera och nå ut till medarbetarna i en förändringsimplementering.

Denna fallstudie visar att det finns indikationer i Swedbank Blekinge som pekar på att anställningstiden är en av många faktorer som har betydelse för medarbetarens inställning till en förändring. Genom att beakta anställningstiden skapas bättre förutsättningar för ledare att kommunicera ut en förändring och individanpassa budskap till en heterogen grupp.

Medarbetare med längre anställningstid har enligt fallstudien skapat en stark identitet och en tydlig struktur. Det leder till en starkare samhörighet till organisationen och ger en positiv inställning vilket underlättar förändringsimplementeringen. Medarbetare som arbetat kort tid i företaget upplever det obekvämt att förändra strukturer, då det skapar en osäkerhet för huruvida rutiner och identiteten ska påverkas. Det resulterar i en negativ inställning och minskad förändringsbenägenhet.

Propositionerna förklarar på vilket sätt medarbetarens inställning till en förändring kan påverkas, där proposition 1 gällande en positiv inställning till följd av anställningstid och identitet stämmer. Anställningstiden genererar stark identitet till organisationen som ger förändringsbenägna medarbetare. Proposition 2 som avsåg att beskriva en negativ inställning till följd av anställningstiden och struktur stämmer delvis överens med fallstudiens verklighet. De med lång anställningstid har byggt upp struktur, rutiner och vanor, men det bidrar inte till en negativ inställning. De med kort anställningstid har däremot inte hunnit bygga upp samma trygga struktur och påverkas därför till en negativ inställning.

Strategiska rekommendationer vid implementering av en förändring lyder således; Det är av vikt att beakta medarbetarens anställningstid, genom att arbeta med en stabil struktur till de

som arbetat en kortare tid i företaget samt att få dem att känna identitet och samhörighet med organisationen för att skapa trygghet. De som har arbetat en längre tid i företaget behöver tydliga förklaringar för varför en förändring ska genomföras och hur det ska fungera så att de inte betvivlar eller ifrågasätter förändringen. Till sist rekommenderas att implementera en förändring i redan befintliga arbetsrutiner, för att underlätta framförallt för de med längre anställningstid som har byggt upp fler vanemönster, men även för de med kort anställningstid för att de ska slippa känna stress och oro av att byta arbetsrutiner från dag till dag.

6.1 Begränsningar

Med ett större antal svarande på enkäten hade reliabiliteten blivit högre och man hade kunnat urskilja tydligare logiska mönster. Det var små skillnader mellan de två olika grupperna, lång och kort anställningstid vilket medförde svårigheter att säkerställa slutsatser. Med en större undersökning hade man även kunnat titta på fler faktorer och utesluta vissa eventuellt påverkade variabler som exempelvis vilken typ av tjänst medarbetarna har, deras tidigare erfarenheter av förändringsarbeten eller deras utbildning. Genom att undersöka korrelationen mellan svaren och andra påverkade faktorer hade man kunnat utesluta och styrka det faktiska resultatet av anställningstidens påverkan, vilket hade gett en högre tillförlitlighet.

Uppsatsens resultat begränsades genom en intern validitet medan den externa validiteten är relativt låg. Bankerna genomgår föränderliga förhållanden och situationen för medarbetarna är jämförbara, vilket tyder på att resultatet kan ge viss extern validitet gällande banksektorn. Resultaten kan vara influerade av fallföretaget Swedbank, eftersom det är en stor koncern i en föränderlig bransch. Det kan därför vara av vikt att undersöka andra företag i andra branscher för att kunna generalisera resultatet.

6.2 Förslag till vidare forskning

För att få en högre extern validitet är det av relevans att undersöka problemet i andra branscher där förändringar inte sker i samma omfattning som i banksektorn för att se om utfallet skiljer sig mot vårt resultat. Det finns även utrymme för framtida forskning att undersöka om det finns ett samband mellan struktur och identitet, om de integrerar med varandra och hur det i så fall kan förhålla sig till en förändring. Intressant vore också att undersöka andra variabler som tidigare nämnt och titta på hur dessa påverkar medarbetarens

inställning till en förändring som exempelvis utbildning, typ av tjänst eller tidigare erfarenhet av förändringar.

Källförteckning

- Balmer, J. M. T., 2008. Identity based views of the corporation. *European Journal of Marketing*, Volym 42 (9/10), pp. 879-906.
- Child, J., 2005. *Organization: Contemporary Principles and Practice*. Oxford: Blackwell.
- Clausen, L., 2007. Corporate Communication Challenges - A 'Negotiated' Culture Perspective. *International Journal of Cross Cultural Management*, Volym 7(3), pp. 317-332.
- Cummins, P. G. & O'Boyle, I., 2014. Leading Through Others: Social Identity Theory in the Organizational Setting.. *Organization Development Journal*, pp. 27-39.
- Eriksson, L. T. & Wiedersheim-Paul, F., 2014. *Att utreda forska och rapportera*. 10 red. Stockholm: Liber.
- Falkheimer, J., 2014. The power of strategic communication in organizational development. *International Journal of Quality and Service Sciences*, Volym 6 (2/3), pp. 124-133.
- Gadolin, C., 2014. Internal communication for change: a complex challenge. *Int. J. Strategic Change Management*, Volym 5(3), pp. 175-188.
- Grady, V. M., Magda, B. & Grady, J. D., 2011. Organizational Change, Mental Models And Stability: Are They Mutually Exclusive Or Inextricably Linked?. *Organization Development Journal*, Volym 29 (3), pp. 9-22.
- Griffith, J., 2002. Why change Management fails. *Journal of Change Management*, Volym Vol 2, pp. 297-304.
- Hatch, M. J. & Schultz, M., 2002. The dynamics of organizational identity. *Human relations*, Volym 55 (8), pp. 989-1018.
- Heide, M., Johansson, C. & Simonsson, C., 2012. *Kommunikation i organisationer*. 2:a red. Malmö: Liber.
- Kitchen, P. J. & Daly, F., 2002. Internal communication during change management. *Corporate Communications: An International Journal*, Volym 7(1), pp. 46-53.
- Kotter, J. P., 1995. Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, Volym Vol 73, pp. 59-67.
- Lewin, K., 1951. *Field Theory in Social Science*. New York: Harper & Row.
- Lundin, E., 2001. G H Mead och de sociala strukturernas betydelse för individen. *Utbildning & Demokrati*, Volym 10 (3), pp. 53-65.
- Mael, F. & Ashforth, B. E., 1989. Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, Volym 14 (1), pp. 20-39.
- Oreg, S., 2003. Resistance to Change: Developing an Individual Differences Measure. *Journal of Applied Psychology*, Volym 88 (4), pp. 680-693.
- Patel, R. & Davidson, B., 2011. *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.

Palmer, I., Dunford, R. & Akin, G., 2009. *Managing Organizational Change*. 2:a red. Boston: McGraw-Hill.

Rosenqvist, M. & Andrén, M., 2006. *Uppsatsens mystik – om konsten att skriva uppsats och examensarbete*. Uppsala: Hallgren och Fallgren Studieförlag AB.

Schein, E. H., 1980. *Organizational Psychology*. 3:e red. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Sennett, R., 1998. *The corrosion of character : the personal consequences of work in the new capitalism*. New York: W.W. Norton.

Siegal, W. & Stear, J., 2010. Beat the change management trap: Your organisation is more ready to change than you think. *Leader to Leader*, Volym 2010 (55), pp. 37-44.

Simonsson, C., 2002. *Den kommunikativa utmaningen: en studie av kommunikationen mellan chef och medarbetare in en modern organisation*, Lund: Sociologiska institutionen, Lund universitet.

Steen, J., Coopmans, C. & Whyte, J., 2006. Structure and agency? Actor-network theory and strategic organization. *Strategic Organization*, Volym 4(3), pp. 303-312.

Tonnquist, B., 2014. *Projektledning*. 5:e red. Stockholm: Sanoma Utbildning.

Tsoukas, H. & Chia, R., 2002. On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. *Organization Science* , Volym 13 (5), pp. 567-582.

Wagstaff, C., Gilmore, S. & Thelwell, R., 2016. When the Show must Go On: Investigating Repeated Organizational Change in Elite Sport. *Journal of Change Management*, Volym 16 (1), pp. 38-54.

Muntliga källor

Jakesevic, J. *Biträdande kontorschef*, Swedbank Lyckeby/Karlskrona, intervju (2016-04-21).

Henriksson, M. *Kontorschef*, Swedbank Ronneby, intervju (2016-04-25).

Henningsson, P. *Kontorschef*, Swedbank Blekinge, intervju (2016-04-26).

Bilagor

Bilaga 1 - Intervjufrågor till kontorscheferna

1. Använder ni er av någon speciell strategi när ni ska implementera en ny förändring i organisationen? Och i så fall, hur ser den i korta drag ut?
2. Anser du att ni ofta gör förändringar i organisationen? Vad anser du är ofta och enligt dig är dem stora eller små?
3. Hur kommuniceras en organisationsförändring ut till personalen, vilka informationskanaler används, och varför?
4. Upplever du att det är ett problem att implementera en förändring? (varför?)
5. Upplever du att det finns skillnader mellan hur medarbetare tar emot en förändring? (vilka?)
6. Uppmuntrar ni medarbetarna till att använda innovation i ert vardagliga arbete?
7. Uppfattar du att det är någon skillnad i att kommunicera med medarbetare som har arbetat länge resp. kort i organisationen? Vad är i så fall skillnaden?
8. Anser du att du måste anpassa du din kommunikation till medarbetare, beroende på hur länge de har arbetat i företaget? Hur i så fall?
9. Upplevs det lättare att implementera en förändring till de som arbetat längre resp. kort i organisationen, och i så fall hur märks det och varför?
10. Tror du att personalens samhörighet/ identitet till företaget kan ha betydelse för inställningen till en förändring?
11. Tror du att personalens struktur, rutiner och vanor kan ha betydelse för inställningen till en förändring?
12. Är det skillnad på hur mycket egna initiativ medarbetare tar beroende på hur länge de har arbetat i företaget? Vilka tar mest egna initiativ till förbättring, de som arbetat länge eller kort?
13. Tror du att struktur och vanor gör organisationen effektiv? Förespråkar du rutin och vanor för ett effektivt arbete?
14. Anser du att ni arbetar aktivt för att skapa gemenskap och samhörighet till varumärket Swedbank, i så fall hur?

Bilaga 1.2 – Intervjusvar

Intervju 1 – Josip Jakešević, 2016-04-21.

1. Använder ni er av någon speciell strategi när ni ska implementera en ny förändring i organisationen? Och i så fall, hur ser den i korta drag ut?

Det finns ingen uttalad strategi. Vi är noga med att alla ska vara informerade och vad som händer i realtid för samtliga kontor för att minimera missförstånd hos medarbetarna.

Information kommer ifrån ledningsgruppen och förmedlas sedan vidare till kontoren. Det är i ledningsgruppen förändringen implementeras. Man bestämmer i ledningsgruppen när informationen ska nå ut till medarbetarna. Man försöker därför anordna gemensamma möten för samtliga kontor så att informationen kommer från samma person. Ledningsgruppen består av 4 personer som är direkt ansvariga.

2. Anser du att ni ofta gör förändringar i organisationen? Vad anser du är ofta och enligt dig är dem stora eller små?

Banker lever i en föränderlig värld och man kan inte motstå dem. Mindre förändringar sker varje vecka medan de större förändringarna inte sker allt så ofta. Strukturella förändringar sker löpande hela tiden i företaget.

3. Hur kommuniceras en organisationsförändring ut till personalen, vilka informationskanaler används, och varför?

På lokal nivå kommunicerar man via interna möten för att undvika missförstånd.

På nationell nivå sker kommunikationen via internet och bank-tv där man får kort information om vad som kommer hända. Det finns även möjlighet att följa upp konferenser via nätet om man vill ha mer information. Överlag är kommunikationen internt bra eftersom att alla i banken lätt kan få tillgång den och har man funderingar kan om något kan man fråga sin chef/VD. Alla uppfattar saker på olika sätt.

4. Upplever du att det är ett problem att implementera en förändring? (varför?)

Det finns alltid bekymmer när man genomgår en förändring, speciellt när det handlar om personal ”man lär inte gamla hundar sitta, fast här gör man det – de hittar dock alltid genvägar”. Implementering och uppföljning är aldrig bekymmersfritt. Acceptansen är olika för alla individer. Ålder spelar i denna fas ingen roll, det finns både yngre och äldre medarbetare som tar lång tid på sig att acceptera förändringen. Oftast är det dock de äldre som

accepterar snabbast eftersom de är mer vana vid förändringar. Yngre blir mer stressade och oroliga för hur ens vardag ska förändras.

5. Upplever du att det finns skillnader mellan hur medarbetare tar emot en förändring? (vilka?).

Inga större skillnader, dock kan storleken på förändringen vara en påverkande faktor. Oavsett storlek så uppstår det alltid någon form av konflikt från några parter.

6. Uppmuntrar ni medarbetarna till att använda innovation i ert vardagliga arbete?

Alla anställda har förutsättningar för att påverka sin vardag. Vi har utvecklingssamtal där man sätter upp mål för vart man vill komma. Alla har därför möjlighet till utveckling, alla tar dock inte den möjligheten då man lätt blir bekväm med sina gamla mönster. Man kan påverka mycket, men inte allt, så som kundtryck och sjukdomar. Det viktigaste är att man når upp till sina mål, sen är det ens eget ansvar att saker och ting blir gjorda.

7. Uppfattar du att det är någon skillnad i att kommunicera med medarbetare som har arbetat länge resp. kort i organisationen? Vad är i så fall skillnaden?

Inget specifikt mönster. Äldre och erfarna är vana vid förändringar och får mer trygghet med den kompetens de besitter, medan yngre har mer oro, kul med förändringar men samtidigt läskigt med omställningar. Hur drabbar det mig?

8. Anser du att du måste anpassa du din kommunikation till medarbetare, beroende på hur länge de har arbetat i företaget? Hur i så fall?

Det finns inga direkta mönster, de som varit med i många år ger kommentarer som att; detta har vi gjort tidigare på samma sätt, så nu är cirkeln sluten igen. Det finns inget som säger att det är rätt sätt som man arbetar på nu utan det förändras hela tiden. De som är yngre blir mer oroliga och ställer sig frågande till hur förändringen ska påverka mig.

9. Upplevs det lättare att implementera en förändring till de som arbetat längre resp. kort i organisationen, och i så fall hur märks det och varför?

-

10. Tror du att personalens samhörighet/ identitet till företaget kan ha betydelse för inställningen till en förändring?

Definitivt. Känner man tillhörighet och samhörighet till företaget så är acceptansen mycket kortare. Om man bara gör det som man förväntas göra och sen går hem från jobbet, så blir acceptanstiden mycket längre. De som är mer trogna banken är mer villiga till att driva igenom förändringen snabbare. Samhörighet är viktigt och något vi ständigt jobbar.

11. Tror du att personalens struktur, rutiner och vanor kan ha betydelse för inställningen till en förändring?

Desto mer rutiner du har desto svårare är det att ändra dem, och blir därför också svårare att rubba. Strukturella förändringar påverkar alltid. Man vill inte förändra trots att det kanske inte innebär så stor förändring. Inget mönster på åldersgrupp, beroende på typ av förändring. Dem som har stark samhörighet med Swedbank har även starka rutiner och vanor, men dem är förändringsbenägna ändå. Man vill att alla ska veta vilka värderingar som banken har. Samhällsnytta och kundnytta, kunden ska alltid vara i fokus.

12. Är det skillnad på hur mycket egna initiativ medarbetare tar beroende på hur länge de har arbetat i företaget? Vilka tar mest egna initiativ till förbättring, de som arbetat länge eller kort?

Nej. Det är vi som ledare som försöker få alla att dela med sig av sin kunskap. Friheten i arbetet har blivit lägre med alla krav som uppstår från bland annat finansinspektionen. Erfarenhet spelar ingen större roll i nuläget, det finns ingen som inte är oersättlig även fast att man i stunden kanske tror det.

13. Tror du att struktur och vanor gör organisationen effektiv? Förespråkar du rutin och vanor för ett effektivt arbete?

Struktur är viktigt att ha. Struktur i arbetet gör att man blir mer effektiv. Vanor är inte bra, de flesta fel som uppstår internt är på grund av vanor då saker och ting ständigt förändras, detta kan leda till stora konsekvenser. Har man dock struktur på sina vanor så är det bra.

14. Anser du att ni arbetar aktivt för att skapa gemenskap och samhörighet till varumärket Swedbank, i så fall hur?

-

Intervju 2 – Mats Henriksson, 2016-04-25.

1. Använder ni er av någon speciell strategi när ni ska implementera en ny förändring i organisationen? Och i så fall, hur ser den i korta drag ut?

Det sker en del förändringar lokalt, men oftast är det större förändringar som inte enbart påverkar Swedbank Blekinge utan hela organisationen. Då finns det projektledare som ger information och stöd för vad som ska göras. Då kommer allt serverat på silverfat för hur det ska läggas upp med en del reservationer för anpassningar till lokal nivå. Är det på kontornivå så bygger vi själva upp en arbetsplan.

2. Anser du att ni ofta gör förändringar i organisationen? Vad anser du är ofta och enligt dig är dem stora eller små?

Vi lever i en förändlig värld och ska man ha någon chans att hänga med på marknaden måste man genomgå förändringar. Kundsidan och myndigheterna ställer krav på förändring. Bankens egna visioner ställer krav. Allt går hand i hand. Förändringstrycket kommer från många håll och detta uppskattas av personalen då det är många medarbetare som stannar kvar på företaget då det hela tiden sker nya saker, jobbet förändras med tiden utan att man behöver byta arbetsgivare.

Den största förändringen har varit kontanthantering som togs bort och att övergången från liten till stor bank också var en stor förändring. Från att känna alla kunder till att köra allt maskinellt var en stor omställning, allt för att få in fler kunder.

3. Hur kommuniceras en organisationsförändring ut till personalen, vilka informationskanaler används, och varför?

Kommunikation handlar om ledarskap, det är viktigt att vinkla det så att alla förstår. Man vill försöka få det till ett naturligt flöde så att alla förstår varför vi gör det? Hur vi gör det? Vad vi ska göra? Informationen kommer oftast från koncernledningen, därefter är det ledarens roll att bryta ner så det blir mer anpassat till individnivå, genom exempelvis möten. Man vill inte att informationen ska komma från ingenstans, man vill att det ska ske löpande i förändringen vilket blir mer naturligt. Det gäller att ha tydliga strategier för hur de ska gå till.

Man måste vara med i förändringen, inte bara stå bredvid och titta på. Det är viktigt att vara lyhörd mot sin personal för att veta att alla är med på vad som händer.

Det är därför en utmaning för ledarna när det kommer många förändringar som kan vara tuffare internt.

4. Upplever du att det är ett problem att implementera en förändring? (varför?)

Det är lättare att genomföra en implementering hos medarbetare som har jobbat en kortare tid i företaget. Då har man inte så mycket att se tillbaka på för att jämföra mot nya förändringar, det finns dock undantag. När man är äldre tycker man oftast att tempot går för fort med nya saker. De upplever förändringar som bekymmer och trappar oftast ner i sin arbetstid eller tar förtidspension om de befinner sig nära den fasen och känner sig mätta på arbetslivet. Ska man vara kvar de sista åren så måste man vara beredd på att man kommer att få gå igenom ett flertal förändringar i företaget.

5. Upplever du att det finns skillnader mellan hur medarbetare tar emot en förändring? (vilka?)

Se svar på fråga 9.

6. Uppmuntrar ni medarbetarna till att använda innovation i ert vardagliga arbete?

Nej, vi är inte så duktiga på att uppmuntra våra kollegor till att komma med kreativa lösningar. Detta är något som vi borde bli bättre på. Genom att använda innovation som medarbetare riskerar man att möta på motstånd från högre håll. Därför är det viktigt att man har en tydlig bild över vart man vill komma med sitt förslag och att man därefter har förmågan att kunna driva frågan vidare. Man måste kunna tala för sig och ta ansvar för att förslaget är noga genomtänkt. Eftersom det ständigt sker många förändringar i företaget så tror jag att behovet av att tänka innovativt minskar då man inte känner ett lika stort behov.

Man kan man förändra saker små saker, bara det håller sig inom Swedbanks ramar. Genom att följa samma regler och policys på samtliga Swedbankkontor skapar det en struktur som gör att det ökar tryggheten om man byter kontor inom företaget.

7. Uppfattar du att det är någon skillnad i att kommunicera med medarbetare som har arbetat länge resp. kort i organisationen? Vad är i så fall skillnaden?

-

8. Anser du att du måste anpassa din kommunikation till medarbetare, beroende på hur länge de har arbetat i företaget? Hur i så fall?

Som ledare är det viktigt att utgå från att gruppen är heterogen vilken gör att man måste förmedla information på ett sådant sätt så att alla förstår. Oftast är de som arbetat en längre tid

i företaget mer insatta i vad förändringen innebär för företaget än de som arbetat kortare tid, vilket både kan vara på gott och ont.

9. Upplevs det lättare att implementera en förändring till de som arbetat längre resp. kort i organisationen, och i så fall hur märks det och varför?

De som arbetat längre i företaget kommer oftast med mer motstånd, argument och analys som både kan vara bra och dåligt inför implementeringen, ”Det är svårt att lära gamla hundar sitta”. Från de som arbetat en kortare så framkommer inte lika mycket motargument vilket också kan vara både positivt och negativt.

Det är som ledare viktigt att följa upp så att alla går åt samma håll, även fast det tar olika tid för alla. Det är viktigt att skapa en känsla över att det är okej att alla har olika acceptanstider till rimliga skäl. För de som har längre acceptanstid måste man försöka hitta grunden till varför det är så, och därefter försöka bearbeta så att man som individ hinner ifatt sina medarbetare. I slutändan måste man följa med i förändringen vare sig man vill eller inte, annars tvingas man välja sin väg om man vill fortsätta eller inte.

10. Tror du att personalens samhörighet/ identitet till företaget kan ha betydelse för inställningen till en förändring?

Ja absolut, det är viktigt med samhörighet.

11. Tror du att personalens struktur, rutiner och vanor kan ha betydelse för inställningen till en förändring?

Ibland tvingas man ändra sina rutiner och vanor vid förändringar. Vi försöker dock kompromissa och omstrukturera dagen för att man ska hinna med det man förväntas göra. Har man förmågan att ha en god inställning till omstrukturering är detta inget hinder i en implementering. Vi försöker ständigt skapa en kultur på kontoret där man hjälper varandra och är lyhörda för att alla ska trivas så bra som möjligt.

12. Är det skillnad på hur mycket egna initiativ medarbetare tar beroende på hur länge de har arbetat i företaget? Vilka tar mest egna initiativ till förbättring, de som arbetat länge eller kort?

-

13. Tror du att struktur och vanor gör organisationen effektiv? Förespråkar du rutin och vanor för ett effektivt arbete?

Struktur är positivt, vanor kan vara både och. Att ha en struktur underlättar arbetet, man skapar sig då en riktlinje vilket också skapar trygghet. Har man inte struktur i sitt arbete kan det skapa en obalans och osäkerhet om man inte vet hur man ska förhålla sig. Struktur bidrar till en sammanhållande länk. Därför är det bland annat bra med öppettider då alla ska vara på plats under vissa tider, detta minimerar riskerna att alla går och kommer som de vill.

Vissa vanor undviker man dock gärna, nämligen de vanor som kan bli ovanor. Genom att hålla en öppen diskussion på arbetsplatsen så undviker man detta.

14. Anser du att ni arbetar aktivt för att skapa gemenskap och samhörighet till varumärket Swedbank, i så fall hur?

Ja. Vi gör ständigt mätningar för hur lojaliteten är bland medarbetarna. Ju kämpigare det är utåt på marknaden för företaget, desto högre samhörighet känner man till sina kollegor. Det blir lättare att försvara branschen och man håller ihop som en familj inom organisationen. Det är viktigt att alla arbetar efter våra lokala värderingar ”Öppna, enkla och omtänksamma”.

Intervju 3 – Patrik Henningsson, 2016-04-26.

1. Använder ni er av någon speciell strategi när ni ska implementera en ny förändring i organisationen? Och i så fall, hur ser den i korta drag ut?

När det kommer något nytt får ledarna en utbildning i vad som ska hända.

Compliance frågor är stora frågor, då köper man in interaktiva utbildningar via nätet.

Man använder sig av ett digitalt utbyte i sin strategi för att undvika fysiska resor som både är kostsamt och tar tid. Ledningsgruppen bestämmer sedan vem som ska informera gruppen för att alla ska få samma budskap samtidigt. Det skapar en trygghet bland medarbetarna när man får informationen samtidigt.

2. Anser du att ni ofta gör förändringar i organisationen? Vad anser du är ofta och enligt dig är dem stora eller små?

Vi befinner oss i en förändringsbenägen organisation som ständigt gör förändringar. Vi måste förhålla oss till myndigheterna, regleringar som hela tiden förnyas, men även följa med i digitaliseringen, efterfölja regelverk och kundernas efterfrågan.

3. Hur kommuniceras en organisationsförändring ut till personalen, vilka informationskanaler används, och varför?

Informationskanalerna går genom möten och internet. Den information som gäller alla och som inte är så revolutionerande kommer informationen via interna sidor på internet, där man kan hitta allt som man behöver.

Vi vinklar informationen för att det ska låta så bra och skonsamt som möjligt mot medarbetarna. Man bedömer om det passar regionen och vinklar det till vad som passar in lokalt. Ibland kan det dock komma någon extern från Swedbank för att vara säker på att informationen kommer att komma ut på rätt sätt.

4. Upplever du att det är ett problem att implementera en förändring? (varför?)

Alla är inte förändringsbenägna, behöver nödvändigtvis inte vara antingen de yngre eller de äldre utan det kan variera. Därför är det viktigt att man vinklar informationen det så att alla förstår för att försöka få med alla då det oftast är kort om tid innan implementeringen ska genomföras. Därför är det viktigt med den digitala kommunikationen så att information kommer ut snabbt.

5. *Upplever du att det finns skillnader mellan hur medarbetare tar emot en förändring? (vilka?)*

-

6. *Uppmuntrar ni medarbetarna till att använda innovation i ert vardagliga arbete?*

Nej, inte direkt. Detta är något vi skulle kunna bli bättre på.

7. *Uppfattar du att det är någon skillnad i att kommunicera med medarbetare som har arbetat länge resp. kort i organisationen? Vad är i så fall skillnaden?*

De som har varit en längre tid i företaget har en ryggsäck med sig vilket gör dem mer ifrågasättande eftersom att branschen tenderar att gå i cykler, förändringar återkommer. De nya har en annan bild och tutar och kör direkt och är därmed också mer positiva. ”Allt är nytt och det gör inget att jag får mer nytt.” de gamla tycker mer ” att det jag har gjort har ju funkade hitintills”.

8. *Anser du att du måste anpassa du din kommunikation till medarbetare, beroende på hur länge de har arbetat i företaget? Hur i så fall? ’*

Det är lättare att kommunicera till de som har jobbat en kortare tid företaget. De har inte skapat sig fasta beteende och har inte byggt upp någon trygghet i hur det fungerar.

De andra är mer ifrågasättande, vilket även kan skapa dynamik också, men ibland till en överdrift.

9. *Upplevs det lättare att implementera en förändring till de som arbetat längre resp. kort i organisationen, och i så fall hur märks det och varför?*

-

10. *Tror du att personalens samhörighet/ identitet till företaget kan ha betydelse för inställningen till en förändring?*

Samhörighet är viktig. Trivs man och vet att man känner sig trygg med utvecklingen så är det lättare att följa med i förändringen. Man anpassar sig för framtiden för att ständigt vara aktuell.

11. *Tror du att personalens struktur, rutiner och vanor kan ha betydelse för inställningen till en förändring?*

Det kan både vara motstånd och bra. Vissa rutiner kan vara bra. Kan man synka in förändringen i samma mönster som medarbetarna har så är det bra. Men om det rubbar

rutinerna och trygghetsfasens som man har så blir de negativt. Därför är det viktigt att anpassa implementeringen så att den vävs in i de rutiner som man har innan man genomför förändringen.

12. Är det skillnad på hur mycket egna initiativ medarbetare tar beroende på hur länge de har arbetat i företaget? Vilka tar mest egna initiativ till förbättring, de som arbetat länge eller kort?

Det finns ingen logik, det är individanpassat.

13. Tror du att struktur och vanor gör organisationen effektiv? Förespråkar du rutin och vanor för ett effektivt arbete?

-

14. Anser du att ni arbetar aktivt för att skapa gemenskap och samhörighet till varumärket Swedbank, i så fall hur?

Varumärket är känt och vi behöver därför inte jobba så mycket med det. Desto mer blåsväder det är i media, desto tajtare blir vi, man försvarar banken i vått och torrt. Vi arbetar dock allti för att ha en hög lojalitet, stark samhörighet genom gemensamma aktiviteter.

Bilaga 2 – Enkätfrågor till medarbetarna på Swedbank Blekinge

1. Kön?

2. Hur lång tid har du varit anställd inom Swedbank?

3. Hur väl stämmer följande påståenden in på dig? (Instämmer helt, Instämmer till stor del, Instämmer lite, Instämmer inte alls, Ingen åsikt)

- Jag tar alltid samma väg till jobbet
- Jag tar alltid en kopp te/kaffe när jag anländer till jobbet
- Jag sitter alltid på samma plats på fikapauserna
- Jag sitter alltid vid samma skrivbord varje dag

4. Hur väl stämmer följande frågor in på dig? (Instämmer helt, Instämmer till stor del, Instämmer lite, Instämmer inte alls, Ingen åsikt)

- Jag anser mig vara förändringsbenägen
- Jag anser att det är obekvämt att ändra mina arbetsrutiner
- Jag känner mig trygg med mina arbetsuppgifter
- Jag har ett väl inarbetat arbetssätt som jag känner mig trygg med
- Jag tycker om och veta vad jag ska göra när jag kommer till jobbet
- Jag trivs bäst när den ena dagen inte är den andra lik

5. Hur får ni information om lokala nyheter på kontors/region-nivå?

- Vid möten
- Via internet och interna sidor
- Via e-post
- Muntligt från min närmsta chef
- Via kollegor
- Jag får ingen information

6. Hur får ni information om Swedbank på nationell nivå?

- Vid möten
- Via internet och interna sidor
- Via e-post
- Muntligt från min närmsta chef
- Via kollegor

- Jag får ingen information

7. Jag känner störst tillit till den information som jag får via:

- Vid möten

- Via internet och interna sidor

- Via e-post

- Muntligt från min närmsta chef

- Via kollegor

- Jag får ingen information

8. Hur väl stämmer följande påståenden in på dig? (Instämmer helt, Instämmer till stor del, Instämmer lite, Instämmer inte alls, Ingen åsikt)

- Jag känner tillit till informationen som kommer från högsta ledningen

- Jag känner tillit till information som kommer från interna möten på kontoret

- Jag anser att jag får den informationen som jag behöver från min chef

9. Hur väl stämmer följande påståenden in på dig? (Instämmer helt, Instämmer till stor del, Instämmer lite, Instämmer inte alls, Ingen åsikt)

- Jag känner starkt förtroende till Swedbank som varumärke

- Jag delar Swedbanks åsikt gällande mål och visioner

- Jag upplever att jag arbetar mot samma mål som mina kollegor

- Jag anser mig vara betydelsefull i företaget

- Jag anser att jag berörs i mitt arbete om Swedbank omtalas negativt i media

- Jag anser att jag berörs personligen om Swedbank omtalas negativt i media.

10. Hur förändringsbenägen anser du att Swedbank Blekinge är?

- I stor omfattning

- I mindre omfattning

- Inte alls

11. Hur förändringsbenägen anser du att Swedbank som koncern är?

- I stor omfattning

- I mindre omfattning

- Inte alls