



**EKONOMI
HÖGSKOLAN**
Lunds universitet

Magisteruppsats

Kurs FEKP01

HT 2009

Nr 14033

Downsizing och omstrukturering - en studie av effektivisering inom Ikano Bank.

Författare
John Jönsson
Karin Tingne

Handledare
Per-Hugo Skärvad

Sammanfattning

Rapportens titel:	Genomförandet av en effektivisering – En studie av en organisatorisk förändring inom IKANO Bank
Seminariedatum:	22 januari 2010
Ämne/kurs:	FEKP01
Författare:	John Jönsson, Karin Tingne
Handledare:	Per-Hugo Skärvad
Fem nyckelord:	Downsizing, organisationsförändring, medarbetare, effektivisering, strategi
Syfte:	Syftet med vår studie är att skapa en förståelse och, utifrån relevanta teorier i kombination med empiri från ett fallföretag, åskådliggöra eventuella skillnader mellan hur ett svenskt företag implementerar en kombinerad omstrukturering och downsizing och vad befintliga teorin säger kring förändringsarbete. Detta önskar vi eventuellt ska mynna ut i råd kring hur en organisation effektivt kan implementera en omstrukturering som inkluderar downsizing.
Metod:	Vi använder en abduktiv ansats med semistrukturerade intervjuer för att utföra en kvalitativ fallstudie.
Teoretiska perspektiv:	I studien har vi använt ett antal modeller och teorier som berör viktiga aspekter kring förändringsarbete och downsizing. Slutligen sammanfattas det teoretiska ramverket i en modell som sedan kommer att användas i resten av uppsatsen.
Empiri:	Empirin består av primär- och sekundärdata angående IKANO Bank och IKANO Banks omstrukturering.
Slutsatser:	IKANO Bank har till stor del följt de rekommendationer som teorin tar upp kring organisationsförändring och downsizing. Ett eftersökt högre deltagande av anställda hade kunnat underlätta processen än mer.

Abstract

Title:	The Implementation of Potentiation – a Study of an Organizational Change within IKANO Bank
Seminar date:	22th January 2010
Course:	FEKP01
Authors:	John Jönsson, Karin Tingne
Advisor:	Per-Hugo Skärvad
Key words:	Downsizing, Organizational change, Employees, Potentiation, Strategy
Purpose:	The purpose of our study is to create an understanding about and, from relevant theories in combination with data from our case, visualize eventual differences between how a Swedish company can implement an organizational change and what existing theories say. We then eventually wish to give advice around how an organisation can implement an organizational change, which includes downsizing, in an effective way.
Methodology:	We use an abductive approach with semi structured interviews to perform a qualitative case study.
Theoretical perspectives:	In our study we have used a framework of important theories about organizational change and downsizing. Finally, we sum up the theoretical framework in a model which will be used through the rest of the thesis.
Empirical foundation:	It consists of primary and secondary data about IKANO Bank and IKANO Banks restructuring.
Conclusions:	IKANO Bank has largely followed the guidelines presented by chosen theories in organizational change and downsizing. A sought after higher participation from employees could have made the process easier to implement.

Förord

Arbetet med denna uppsats hade inte varit möjligt utan stor hjälp och samarbetsvilja från IKANO Bank. Vi vill därför rikta ett stort tack till dem och med det även ett stort tack till våra intervjupersoner Stefan Nyrinder, Fredrik Krüeger samt Åsa Färm.

Vi vill även tacka vår handledare Per-Hugo Skärvad för den hjälp och den dialog han har bidragit med under arbetets gång.

Till sist tackar vi alla dem som stöttat oss under arbetet med denna uppsats.

John Jönsson

Karin Tingne

Innehållsförteckning

1.	Inledning	3
1.1.	Bakgrund	3
1.2.	Problemdiskussion	Error! Bookmark not defined.
1.3.	Syfte	Error! Bookmark not defined.
1.4.	Avgränsningar	Error! Bookmark not defined.
1.5.	Disposition	6
2.	Metod	8
2.1.	Val av forskningsstrategi och ansats	8
2.2.	Val av företag	9
2.3.	Val av intervjupersoner	9
2.4.	Datainsamling	10
2.5.	Studiens tillförlitlighet	11
2.6.	Källkritik	12
2.7.	Diskussion kring undersökningen	12
3.	Teori	13
3.1.	Val av teorier	13
3.2.	Omstrukturering	13
3.3.	Kommunikation	14
3.4.	Ledarskap	17
3.5.	Motstånd	18
3.6.	Downsizing	22
3.6.1.	Råd vid downsizing	23
3.6.2.	Vanliga misstag vid downsizing	27
3.6.3.	Downsizing och dess påverkan på motivation	27
3.7.	Modell för downsizing	28
3.7.1.	Strategiska beslut	29
3.3.2.	Alla anställda	30
3.3.3.	Uppsagda anställda	31
3.3.4.	Kvarvarande anställda	31
3.3.5.	Sammanfattande råd för en förändringsprocess	32
3.8.	Vårt teoretiska ramverk	32
4.	Empiri	33
4.1.	IKANO Bank	34
4.1.1.	IKANO Banks bakgrund	34
4.1.2.	Organisationsstruktur	36
4.2.	Organisationsförändringens förlopp	36
4.2.1.	Idén växer fram	36
4.2.2.	Planerad förändring	38
4.2.3.	Organisationsförändringens start	39
4.3.	Upplevd problematik	41
4.3.	Implementering av downsizing	42
4.3.1.	Strategiska beslut	42
4.3.2.	Anställda	47

5.	Analys	50
5.1.	Bakgrund	50
5.2.	Omstrukturering kombinerat med downsizing	51
5.2.1.	Överflödiga positioner	53
5.2.2.	Förhållande mellan anställda och arbetsgivare	54
5.2.3.	Stödfunktioner	55
5.2.4.	Arbetsbörda	55
5.2.5.	Tidsaspekten	56
5.3.	Kommunikation	58
5.3.1.	Faser i kommunikationen	58
5.3.2.	Talespersoner	59
5.3.3.	Utlämnad information	60
5.3.4.	Utmålad framtidsvision	61
5.4.	Ledarskap	61
5.5.	Motstånd	64
6.	Resultat och diskussion	66
6.1.	Resultatdiskussion	66
6.2.	Råd för omstrukturering med downsizing	68
6.3.	Förslag till vidare forskning	68
7.	Källförteckning	70
7.2.	Publicerade källor	70
7.3.	Elektroniska källor	71
7.4.	Respondenter	71
7.5.	Interna arbetsmaterial	71
	Bilaga 1 Intervjuguide IKANO Bank	73

1. Inledning

I det här kapitlet ges en bakgrund till downsizing och det förändringsarbete som kan vara sammankopplat med en sådan. Kapitlet fortsätter med en problemdiskussion, vårt syfte med uppsatsen och de avgränsningar vi valt göra. Slutligen görs en kort presentation av IKANO Bank.

1.1. Bakgrund

Tidigare har det funnits vissa antaganden kring företag som tagits för givet. Till exempel har rådande mentalitet varit att desto större företaget är desto mer framgångsrikt är det och att kontinuitet inom företaget är tecken på effektivitet och god management. Omstruktureringar och mer specifikt downsizing har även dragits med en negativ syn där den setts som en akut lösning och som en direkt konsekvens av att företaget går dåligt. Denna syn har dock på senare tid förändrats och gått mot att se förändringen som en proaktiv lösning. Ett företags storlek har ansetts inte vara avgörande för hur väl det interagerar med kunder och andra externa intressenter utan det ska snarare varit hur väl anpassat dess organisation är till omvärlden. Tvärtom kan storleken på ett större företag verka som ett hinder om den inte är anpassad till omvärldens krav. (Cameron, 1994)

”Bara i växande, förändring och utveckling finns paradoxalt nog verklig trygghet.”

Anne Morrow Lindbergh (Erikson, 2008)

Direkta organisationsförändringar har därför blivit mer accepterade som företeelse och i många fall har det handlat mer om ett företags strategiska beslut att effektivisera sig för att möta nya hot och kunna utvecklas på en konkurrensutsatt marknad. Fördelarna med en omstrukturering och downsizing är att företaget kan då anpassa sig mot marknaden och sin affärsidé för att fungera optimalt gentemot dessa. Vidare kan ett sådant arbete bidra med ett bättre resursanvändande och eliminering av onödiga kostnader som inte är vitala för företagets affärsidé.

Detta lyfter dock fram vikten av att genomföra en organisationsförändring och downsizing på ett lyckat sätt för att den ska uppnå den eftersträvade

effektiviseringen (Erikson, 2008). Utan en lyckad omstrukturering kan i bästa fall leda till en sämre och långsammare effektivisering medan det i värsta fall kan ge upphov till svårläkta sår i organisationen och bland de anställda med företagets långsiktiga överlevnad i risk. Risken är konkret att förändringen bidrar till mer problem än den löser och att en dålig implementering förlänger tiden för när målet om effektivisering uppnås. Vidare kan bilden av företaget skadas och företagskulturen påverkas negativt (Appelbaum, 2001).

Det finns därför ett antal områden ett företag måste beakta vid en omstrukturering för att inte gå miste om de positiva effekter en sådan kan ha. Det finns till exempel ett naturligt motstånd hos människan mot förändringar som måste övervinnas och på vilket sätt ett företag handlar kan både stärka som minska ett sådant motstånd (Burke, 2002). Detta sätter prov på allt från hur företaget informerar kring beslutet om en förändring till vilka åtgärder som sätts in till kvarvarande och uppsagd personal.

En effektivisering av ett företag kan typiskt ta ett antal former. Klassiska synsättet är att göra nedskärningar i personalstyrkan men även en omstrukturering av organisationen och arbetssätt är en väg till att göra företaget effektivare. Medan ett av dessa förfaringssätt inom ett företag kan vara nog så påfrestande för organisationen kan det om båda implementeras upplevas att företaget skakas om rejält från sin gamla position. Det blir därför än viktigare för företaget att göra tidigare nämnda betänkanden tillsammans med eventuella nya situationer som kan uppstå.

1.2. Problemdiskussion

Som nämnts i bakgrunden finns det positiva effekter av regelbundna organisationsförändringar (Erikson, 2008). Vissa av dessa förändringar innefattar downsizing, som innebär en förminskning av organisationen (Appelbaum et al, 1999). Vi har valt att studera hur en omstrukturering som inkluderar downsizing kan genomföras och vilka ställningstagande som görs av ledningen vid ett sådant beslut. Det finns mycket litteratur kring effektiva och lyckade

organisationsförändringar och även mycket litteratur som hanterar downsizing. Dessa har dock många gånger en förankring i anglosaxisk forskning eller influerad av sådana förhållanden och kanske inte är användbara eller önskvärda i samma utsträckning under till exempel svenska förhållanden. Men framförallt så upplever vi ett tomrum i beskrivningar kring hur ett företag implementerar en omstrukturering tillsammans med en downsizing. Vår intention är därför att med hjälp av en fallstudie göra en studie i hur ett svenskt företag genomför en kombinerad omstrukturering och downsizing. Förhoppningen är att åskådliggöra eventuella skillnader kring teori och praktik och genom användandet av ett ramverk få fram en slutsats eller råd till företag som ska genomföra en sådan tvådelad förändringsprocess. I och med att vi går emot en alltmer globaliserad värld och därmed utökad konkurrens är det därför av intresse att studera hur en effektivisering och omstrukturering genomförs för att kunna möta denna konkurrens. Därför ser vi ett intresse i att förstå hur en omstrukturering i kombination med downsizing kan genomföras och hur ett företag under svenska förhållanden väljer att genomföra en sådan på ett så smärtfritt och effektivt sätt som möjligt.

Vi har valt att använda IKANO Bank som fallföretag då de är ett svenskt företag som nyligen implementerat en sådan förändring (Nyrinder, 2009). IKANO Bank är en nischbank och är i stort behov av kontinuerliga effektiviseringar för att möta den ökande konkurrensen i nischbankbranschen. Dessa effektiviseringar har tidigare inte innefattat downsizing (IKANO Bank årsredovisning, 2001-2008). Däremot har den omstrukturering som genomförts under hösten 2009 varit av den tvådelade art som vi ämnar studera.

1.3. Syfte

Syftet med vår studie är att skapa en förståelse och, utifrån relevanta teorier i kombination med empiri från ett fallföretag, åskådliggöra eventuella skillnader mellan hur ett svenskt företag implementerar en kombinerad omstrukturering och downsizing och vad befintliga teorin säger kring förändringsarbete. Detta önskar

vi eventuellt ska mynna ut i råd kring hur en organisation effektivt kan implementera en omstrukturering som inkluderar downsizing.

1.4. Avgränsningar

Vi ämnar lägga störst vikt på hur ledningen och ansvariga för implementeringen resonerat kring implementeringen av organisationsförändringen och hur deras syn på arbetet med den har varit. Vi kommer därför inte att i någon större utsträckning studera förändringen ur personalens egna perspektiv eller använda oss av input från dessa. Vidare utifrån detta synsätt väljer vi att inte lägga något fokus på företagskulturens påverkan utan istället avhandla denna allt eftersom det anses intressant eller behövligt i texten.

Vi är medvetna om att det möjligen hade kunnat ge tyngd åt våra resultat om vi hade inkluderat personalen i vår datainsamling. Vår intention med studien har dock inte varit att studera reaktioner från personal utan snarare vilka steg ledningen har tagit. Av den anledningen anser vi att studien ändå är av intresse och kan bidra med ny kunskap.

1.5. Disposition

Dispositionen i uppsatsen är upplagd utefter fem huvudkapitel, som beskrivs kortfattat nedan.

Med inledningen vill vi göra läsaren införstådd med vad uppsatsen är baserad på. Intentionen är även att väcka läsarens intresse för den problematik som kan omge en företagsomstrukturering och visa hur fallstudieföretaget valt att hantera situationen. I metodavsnittet förklarar hur vi har valt att gå tillväga för att bygga upp uppsatsen och den datainformation som har samlats in som underlag. I teoriavsnittet redogör vi för de vedertagna teorier vi valt att använda oss av i vår analys av datamaterialet och som fungerar som underlag i diskussionsdelen. I empiridelen, som är starkt knuten till analysen och diskussionen, redogör vi för

den information vi har fått fram genom våra datainsamlingsmetoder. I Analysavsnittet jämför vi empirin i uppsatsen med utvalda teorier och kommenterar hur dessa står i förhållandena till varandra. Sist presenterar vi en sammanställning av vad som framkommit i uppsatsen och en slutsats som svar på vår problemformulering. Förhoppningen är att med uppsatsen ge ökad förståelse för den praktiska innebörden av begrepp som downsizing och organisationsförändring.

2. Metod

Metoddelen återger tillvägagångssättet vid insamlandet av data och information till uppsatsen. Den reflekterar även över de avvägningar som gjordes i och med insamlandet och hur datans trovärdighet har säkerställts.

2.1. Val av forskningsstrategi och ansats

Utifrån vår problemställning antar vår uppsats en kvalitativ metod då vi har valt att studera ett brett ämne som är svårt att studera med siffror och kvantitativa variabler. För att kunna studera en sådan process behöver vi samla information kring hur individer uppfattar situationen och påverkas av denna. Sådana variabler kräver kvalitativ datainsamling (Bryman et al, 2003). Vi har inte för avsikt att generalisera våra resultat eftersom vi ska studera just denna specifika förändring, dock är det möjligt att uppsatsen kan få praktiska eller teoretiska implikationer.

Det fenomen vi har valt att studera är av en explorativ natur varför det krävs att vi samlar data som kan ge många nyanser och som kan gå på djupet inom det specifika fenomenet. För detta lämpar sig en kvalitativ fallstudie (Jacobsen, 2002).

Eftersom vi har valt att studera en specifik organisation och en särskild förändringsprocess inom den organisationen utför vi en fallstudie. En fallstudie gör det möjligt att fokusera arbetet och titta på detaljerna så att vi kan få en djupare förståelse för just denna förändringsprocess. Vi kommer att beskriva organisationen för att kunna ge en bättre bild av kontexten som omger förändringsprocessen. Då vi inte ämnar generalisera resultatet passade det bra med en fallstudie. (Jacobsen, 2002, Bryman et al, 2003)

För att välja ansats för vår studie har vi tittat på en deduktiv ansats, då arbetet utgår från en redan befintlig hypotes som sedan prövas i studien, och jämfört den med en induktiv ansats, då det istället ska formas en egen hypotes utifrån fenomenet som studeras (Bryman et al, 2003). Vi anser att varken deduktiv eller

induktiv ansats passar för vår uppsats och har istället använt en abduktiv ansats. Med denna ansats växlas det mellan teori och empiri under arbetets gång och det är alltså en kombination av deduktiv och induktiv ansats. Det är även främst den ansats som används vid fallstudier. Att växelvis använda empiri och teori tillåter att den data som samlats in kan kombineras med befintlig litteratur för att ge djupare förståelse för det specifika fall som studeras (Alvesson et al, 1994). Vi kommer att använda den teori som finns skriven om omstruktureringar och om downsizing för att analysera det empiriska material vi samlar in om IKANO Bank, för att i slutändan presentera våra råd för effektiv implementering av omstrukturering som involverar downsizing.

2.2. Val av företag

Vi valde att studera IKANO Bank då en av författarna arbetar där och för att vi vet att de nyligen implementerat en omstrukturering som påverkar ungefär en tredjedel av bankens personal. Denna omstrukturering har inneburit en geografisk omlokalisering, men de har även genomfört en effektivisering genom downsizing som vi ansåg det intressant att titta närmare på (Nyrinder, 2009).

2.3. Val av intervjupersoner

Vi har valt att genomföra längre intervjuer med ett par nyckelpersoner inom förändringsarbetet som kan ge ingående information om implementeringen och om drivkrafterna bakom förändringen. De vi har valt att intervjua är Stefan Nyrinder och Fredrik Krüeger. Stefan Nyrinder är Sverigechef inom IKANO Bank och har arbetat i banken i ett och ett halvt år. Han är utbildad marknadsekonom och har tidigare arbetat inom Eurocard som senare ägdes av SEB. Där fortsatte han sin karriär som marknadschef i fem år. Senare kom IKANO Bank i vägen och Stefan Nyrinder kände sig tvungen att se hur det var att arbeta inom en liten uppstickarbank, särskilt som han tidigare hade suttit på andra sidan och irriterat sig på den (Nyrinder, 2009).

Fredrik Krüeger började sin tid inom IKANO Bank som bankens Human Resourcechef i augusti 2009. Fredriks karriär började som bolagsjurist på Skanska. Detta ledde till olika operativa chefsroller inom Skanskas fastighetsbolag, Drott, där han sedan arbetade i sju år. På Drott hade han ansvar för bland annat högskolerekrytering och detta var frågor som han brann mycket för, varav han tog anställning hos Framfab, som Human Resourcechef, 2000. De senaste fem åren har han arbetat för ett läkemedelsföretag, FERM, som HR- och kommunikationsansvarig. (Krüeger, 2009). Under våren 2009 gavs han möjlighet att arbeta ett antal dagar på IKANO Bank och på så sätt sätta sig in i situationen och vara med i hela beslutsprocessen (Krüeger, 2009). Valet har fallit på dessa då det är de som har stått bakom förändringen från början och som är ansvariga för implementeringen, samt att följa dess utveckling. Det är därför sannolikt att dessa ansvariga har kunskap om större delen av den information som kan vara av intresse för att besvara vår problemformulering.

Utöver dessa två har vi även intervjuat Åsa Färm som arbetat som kundservicechef samt suttit med i ledningsgruppen under processen, och som därför också har information av värde för vår uppsats. Åsa Färm har arbetat på IKANO Bank sedan 2001. Hon började på businessidan på Affärsområde Partner och där arbetade hon fram till 2008. 2008 började Åsa arbeta halvtid som kundkontaktchef på Kundservice för att hjälpa till. I början av 2009 anställdes en kundservicechef och Åsa återgick till businessidan. Efter två månader försvann den kundservicechefen och Åsa blev tillfrågad om hon ville ha den rollen. Hon tackade ja och har varit kundservicechef på IKANO Bank sedan juni 2009. (Färm, 2009)

2.4. Datainsamling

Vid kontakt med IKANO Bank har vi fått ta del av interna arbetsmaterial samt tillgång till nyckelpersoner för intervjuer. Dessa intervjuer valde vi att genomföra semistrukturerade för att få så djupgående och individuell information som möjligt om hur just denna förändring har gått till. Hade vi istället valt att använda en strukturerad intervjumall så hade risken varit att intervjupersonerna inte kunnat

svara fritt på frågorna och vi hade kunnat missa viktig information. De interna arbetsmaterialen som vi tog del av bestod främst av årsredovisningar, vilka använts för att kunna beskriva strategiska beslut i IKANO Banks historia, men vi har även tagit del av kommunikationsplan och diverse dokument angående förändringen för att tydligare förstå hur processen har gått till. Med denna sekundärdata ämnar vi att ge tyngd åt analysen samt ge primärdatan större trovärdighet. Den data som samlats in har sedan analyserats utifrån det teoretiska ramverk som presenteras under rubrik 3.8 för att sedan mynna ut i våra råd angående omstrukturering i kombination med downsizing.

Intervjuerna valde vi att genomföra på respondenternas arbetsplats, Lund eller Älmhult, och vid intervjuerna utgick vi från samma intervjumall för alla respondenter. Samtalet bandades samtidigt som noteringar togs. På så sätt riskerade ingen information gå förlorad samtidigt som vi fick möjlighet att notera eventuella händelser under intervjun som inte registreras via ljudupptagning (Bryman et al, 2003).

2.5. Studiens tillförlitlighet

Reliabilitet och replikerbarhet har att göra med studiens tillförlitlighet och trovärdighet (Jacobsen, 2002). De resultat som vår studie har lett fram till bör vara reliabla och replikerbara eftersom vår studie går att genomföra även vid ett senare tillfälle. Så länge som samma förändring studeras bör samma resultat kunna uppnås (Bryman et al, 2003). De data vi har samlat in är delvis tillförlitliga, delvis ej. Vi är införstådda med att personerna vi har intervjuat kan ha sagt något för att framstå på ett fördelaktigt sätt (Bryman et al, 2003).

Vid en fallstudie är det svårt att generalisera resultaten eftersom det är ett begränsat antal organisationer som studeras (Jacobsen, 2002). Däremot är vår förhoppning att de råd vi kommer att presentera i vår slutsats ska kunna appliceras även på andra organisationsförändringar som inkluderar downsizing, även inom andra branscher.

2.6. Källkritik

Vi har vid datainsamlingen tagit hänsyn till att interna arbetsmaterial är skrivna ur ett specifikt perspektiv och kan ha propagerande effekter (Jacobsen, 2002). Det är även så att de personer vi intervjuar alla sitter i ledningsgruppen och vi är därför medvetna om att även den information vi får från dem kan vara vinklad och att de kan försöka framstå i god dager.

Vid val av teorier har vi varit noggranna med att försöka hitta så aktuella författare som möjligt, men i vissa fall har detta varit svårt då vi inte har hittat någon senare författare kring det ämnet. Därför kan några av teorierna möjligen vara föråldrade och inaktuella. Vissa av teorierna är även skrivna under anglosaxiska förutsättningar vilket kan innebära att de inte är lika lättapplicerade på den svenska marknaden då det kan råda andra förutsättningar där.

2.7. Diskussion kring undersökningen

Undersökningen hade kunnat bli djupare och mer intressant om vi valt att intervjua eller ta del av personalens åsikter kring implementeringen. Det var dock ett medvetet val då vi var av uppfattningen att detta i liten utsträckning skulle bidra till en ökad förståelse av arbetet kring förändringsarbetet som främst skett på ledningsnivå. Det skulle även göra datainsamlandet och analyserandet betydligt mer omfattande.

Självkritiskt skulle intervjuerna ha kunnat vara mer av en strukturerad karaktär. Detta hade möjliggjort att få svar på mer specifika frågor kring implementeringen som nu riskerade att bli obesvarade.

3. Teori

Innehållet i teoriavsnittet fungerar som en referensram för uppsatsen. Då downsizing är starkt sammankopplat med organisationsförändring följer först en genomgång av de mer generella teorierna kring organisationsförändring. Därefter går vi igenom teorierna sammankopplade med downsizing och slutligen den teori som hjälper oss att bättre förstå och förklara fenomenet downsizing.

3.1. Val av teorier

Följande teorier har valts då de är relevanta för att uppfylla uppsatsens syfte. Vi har valt centrala teorier kring organisationsförändring, ledarskap, kommunikation, motstånd till förändring samt downsizing. Ledarskap och kommunikation är två viktiga ingredienser vid förändringsarbete och det är därför av vikt att lägga fram teorier kring detta. För att belysa begreppet downsizing presenteras en teori som ger en bred förståelse för downsizing och de moment som en sådan process innefattar. Dessa ämnen är väldokumenterade och det kan ha funnits andra lämpliga författare. Vi har dock valt de som ansetts mest relevanta och mest frekvent förekommande vid vår litteratursökning. Teorierna vi använder knyter vi sedan samman i en teoretisk referensram som kommer att användas för att analysera vårt empiriska material.

3.2. Omstrukturering

För att en förändring ska kunna kallas för en lyckad förändring krävs det att det är förstått för vem den är lyckad. Även om ekonomiskt dränage stoppas så kan psykologiska ärr kvarstå inom organisationen. Det är viktigt för företag hur de hanterar förändring då en lyckad implementering kan leda till en acceptans bland anställda trots att uppoffringar har fått ske. (Child, 2002)

Det finns olika nivåer av en organisation när det gäller vad som ska, eller kommer, påverkas av förändringen. Det kan ske på individuell nivå, gruppnivå

eller total system nivå. Det handlar om var fokus läggs i förändringsarbetet. Är det individuella arbetsprocesser som behöver förändras, eller behöver avdelningar och grupper omstruktureras, eller behöver hela organisationen omarbetas? Det är av vikt att ta in den kulturella aspekten av organisationsförändringen. Det handlar om de normer och idéer som finns i företaget och hur de påverkas av förändringen, och hur folk uppfattar förändringen. Många gånger kan det finnas ett stort behov av att ändra anställdas tankar kring förändringen för att det ska gå så smidigt som möjligt. Här är kommunikation en hörnpelare. (Burke, 2002)

Appelbaum et al listar fyra kritiska faktorer för en lyckad omorientering.

1. Hela organisationen måste engageras i en systematisk analys av dess struktur, jobb och uppdrag
2. Deltagande från alla nivåer i företaget är ett måste och de anställda ska känna ett ansvar för de förändringar som sker
3. Kommunikation är väsentligt för en lyckad omorientering. Anställda måste förstå det nödvändiga i förändringen och genom öppen kommunikation och symboliskt ledarskap genomsyras företaget av denna känsla
4. Firmans externa relationer måste visas uppmärksamhet angående hur de kan påverka förändringsprocessen, antingen positivt eller negativt. Vissa områden kan outsourcas och vad blir då konsekvenserna av detta?

(Appelbaum et al, 1999)

3.3. Kommunikation

För att få hela företaget att medverka och acceptera förändringsarbetet är god kommunikation en grundstomme. Företaget måste vara öppet i sin kommunikation via ett antal olika kanaler. Ett steg längre är att ge de anställda konfidentiell finansiell information om företagets läge, en handling som stärker förtroendet för företaget och ledningen (Appelbaum et al, 1999). För att uppnå detta samarbete är det även avgörande att få igenom en höjning av angelägenhetsmedvetandet bland de inblandade. Det är omöjligt att fatta viktiga beslut utan att först diskutera de verkliga problemen. Men om

angelägenhetsmedvetandet är lågt hos ledningen kan ändå ett ofullständigt resultat accepteras i diskussioner. Påtagliga kriser kan vara till enorm hjälp när det gäller att fånga människors uppmärksamhet och höja angelägenhetsnivån. Men det finns även exempel på personer som framgångsrikt har inlett omstruktureringar eller insatser för kvalitetshöjning under perioder då deras företag gjort rekordvinster. De lyckades genom att obönhörligt bombardera de anställda med information om potentiella problem. Verkliga ledare skapar ofta sådana konstlade kriser, hellre än att vänta på att något skall hända. (Kotter, 1998)

Appelbaum menar att för att på bästa sätt hantera kommunikationen bör en kommunikationsplan sättas upp för företaget angående hur anställda ska informeras och även externa intressenter som kunder och leverantörer. Detta ska ske kontinuerligt under processen för att inte riskera osäkerhet och ryktesspridning, vilka kan leda till lägre arbetsmoral och olust bland de anställda. För att inte dehumanisera förfarandet och det förtroende ett möte mellan människor inger, är det viktigt att mötas ansikte mot ansikte, även om mycket av kommunikationen sker via olika teknologier. (Appelbaum et al, 1999)

När väl en förändring lanserats växer behovet av konstant uppdatering och kommunikation inom organisationen. Det är oftast VD: n som får ta på sig rollen att kommunicera ut behovet av förändring i organisationen. Ibland kan dock andra personer vara bättre lämpade, exempelvis någon med bättre karisma, någon som står närmare de anställda eller någon som anses trovärdigare och tillförlitligare (Burke, 2002). Vid genomförande av förändringar är det ytterst viktigt med tydlig och relevant information. Det bör informeras även om det inte finns ny information att ge, då kan det istället vara lämpligt att ge en tidpunkt då ny information kan tänkas finnas tillgänglig. Att rykten uppstår vid en förändring är ett tecken på bristfällig information. Det är viktigt att förändringsledarna ger information utifrån vars och ens situation så att alla vet hur förändringen kommer att påverka just deras situation. När en förändring meddelas möts beskedet oftast av rädsla för hur den nya situationen kommer att påverka just ens egen tillvaro. Om informationen och kommunikationen är bristfällig vid implementering av organisationsförändringar kan det leda till att det önskade resultatet inte nås.

Därför är det viktigt att medarbetarna förstår orsaken och nyttan med förändringen så att det skapas en nyfikenhet snarare än ett motstånd. (Erikson, 2008)

Peter Erikson nämner olika risker i kommunikationen kring förändringsarbete. De risker som verkar förekomma ofta kommer här att beskrivas mer ingående.

- Otydlighet
- Oklara visioner och mål
- Felaktig retorik
- Otillräcklig psykologisk insikt

Otydlighet i kommunikationen kan ha att göra med att de anställda i organisationen kanske inte fått tillräcklig information kring nya spelregler eller omvärldsförändringar. Ledarna måste också vara tydliga vid förmedling av den nya visionen och de nya målen. Även om ledarna är tydliga kring förändringsbehov och den nya visionen kan informationen ändå få ett felaktigt utfall om fel sorts retorik används vid kommunikationen. Här är det viktigt med en positiv och tydlig framtidsbild. Ledare för förändringsarbetet måste vara införstådda i hur medarbetarna tänker och känner vid besked om förändring för att undvika motstånd och olika kreativa sätt att undvika förändringen. (Erikson, 2008)

Erikson föreslår en trestegsmodell för kommunikation vid omorganisation.

1. Fakta om kommande förändring
2. Fakta om projekt
3. Beslut och genomförande

I första steget tar ledningen beslut om att en särskild projektgrupp ska studera olika alternativ till ny organisation. Detta måste kommuniceras direkt till medarbetarna för att undvika rykten och tolkningar. I detta steg ska frågorna varför och vad besvaras. Medarbetarna måste veta varför förändringen måste genomföras samt vad som kommer att ske efter att förändringen skett.

I andra steget är det viktigt att information om omorganisationen sprids längre ner i organisationen till de som kommer att leda förändringsarbetet, såsom mellanchefer. Så många som möjligt bör medverka i arbetet för att sprida motivation för förändringen genom organisationen. I detta steg bör information ges som fokuserar på hur förändringen kommer att genomföras och det är då viktigt att ge kontinuerlig information så att ledningen inte förlorar initiativet i processen. I det slutliga steget är det essentiellt med nya kommunikationsinsatser så att den nya strukturen stöds. I detta slutskede är det mycket viktigt att stoltheten över det som varit bevaras för att medarbetarna ska kunna bygga upp motivation för det nya. (Erikson, 2008)

3.4. Ledarskap

Det är viktigt att administrera organisationsförändringar. Utan kompetent administrativ ledning är det lätt att kontrollen över förändringsprocessen förloras, men för de flesta företag blir det en utmaning att kunna tillhandahålla ledarskap för förändringsarbetet. (Kotter, 1998)

För att vara en bra ledare i dagens föränderliga värld krävs det ett antal egenskaper. Ledaren måste agera på det sätt han eller hon förespråkar och framstå som ett bra exempel. Ledaren måste kunna beskriva ett framtidsscenario som är tilltalande och som alla vill vara med att skapa. Det är viktigt att kunna motivera sina medarbetare så att de gör sitt absolut bästa och att få olika typer av individer att samarbeta. Kjell Ekstam nämner fem kännetecken hos ledare för framgångsrika organisationer.

1. Ledaren håller sig informerad, deltar
2. Ledaren delegerar, har förtroende och ställer krav
3. Ledaren ger snabbt stöd
4. Ledaren är engagerad
5. Ledaren är öppen

För att besitta dessa egenskaper krävs det att ledaren känner en trygghet i sig själv och är ambitiös. Ledaren måste kunna samarbeta och kunna ta beslut, även svåra sådana. Ledaren måste ha självinsikt och en förmåga att formulera sig koncist och tydligt. Kommunikationsförmågan är oerhört viktig och att visa lyhördhet, samt att vara öppen för förslag. En kombination av fantasi och god analysförmåga är att önska samtidigt som ledaren bör besitta en god specialkunskap och faktakunnande. (Ekstam, 2005)

Hur ledarskapet utförs är en av grundpelarna för förändringsarbetet och att ha ett gott ledarskap under en organisationsförändring är av kritiskt värde. Det är ledaren som artikulerar och visualiserar mission, vision och strategi till de anställda. Utan ledarskap kommer aldrig en organisationsförändring realiseras. (Burke, 2002)

Appelbaum et al poängterar å sin sida att det är viktigt att alla känner sig delaktiga vid förändringen och att de ansvariga ledarna då har en speciell roll att fylla då de ska fungera som visionärer som stödjer och motiverar de anställda, samt ger förändringen ett ansikte utåt. Dessa ledare ska inte bara vara synliga, raka och öppna i sin kommunikation till de anställda, utan de måste även finnas till hands för att hjälpa anställda och vara beredda att besvara deras frågor. Utan dessa karaktärsdrag kan de anställda lätt se det som att ledarna agerar utifrån sina egna intressen vilket kan leda till ett motstånd mot förändringen. (Appelbaum et al, 1999)

3.5. Motstånd

Det är inte ovanligt att förändring möts med motstånd av de anställda. Vissa kommer att ”slås till döden” medan andra har lättare för att acceptera förändringen. Anställda kommer att, beroende på förändringens effekter, utveckla ett större motstånd. Motståndet är många gånger inte mot förändringen i sig utan mot det som förloras i förändringen. En förlust av det medvetet säkra mot det okända. Motståndet kan även komma av bristen på val, att inte ha möjligheten att välja i förändringen. Således är folk generellt sett inte emot förändring men emot

de individuella sidoeffekterna av den. Anställda kan dock vara emot verkställandet av förändring på så sätt att deras frihet riskeras. Friheten är en central aspekt i den mån att anställda starkt värdesätter möjligheten att välja och känslan av frihet, och om dessa är i fara är den naturliga reaktionen från människan att snabbt försöka återställa dem. Det betyder därför mycket för hur lyckad och motståndsfri en organisationsförändring blir om de anställda känner att de har valmöjligheter. Det är också viktigt att avgöra vilken typ av motstånd det rör sig om.

- Blint motstånd - Vissa är naturligt emot förändring. Kuren är att försäkra dessa om de positiva sidorna av förändringen och att låta tiden läka såren.
- Politiskt motstånd - Grundar sig i att vissa känner att de riskerar att förlora något i förändringen såsom status eller andra privilegier. Detta möts med förhandling och att få dem att se att något som går förlorat på kort sikt kan ge något bra långsiktigt.
- Ideologiskt motstånd - Vissa kommer tycka att förändringen går starkt emot deras kärnvärden eller att den är dömd att misslyckas på andra premisser. Detta måste mötas med stark övertalning baserad på riktig fakta.

(Burke, 2002)

Främsta anledningen till att personal gör motstånd mot en förändring är att den bryter kontinuiteten i arbetet och leder till ett arbetsklimat fyllt, ur de anställdas synvinkel, av osäkerhet och otydlighet. Dawson identifierar motstånd som resultatet av en eller flera faktorer.

- Förändring av jobbet (ändrade krav på kunskap/arbetssätt)
- Hot mot anställning (ekonomisk säkerhet)
- Psykologiskt hot (antingen upplevt eller faktiskt)
- Avbrutna sociala arrangemang (nätverk och relationer)
- Sänkt status (omdefiniering av auktoriteter)

(Dawson, 2003)

De problem som ledningen möter gällande hanteringen av motstånd kan enligt Child delas in i tre element, nämligen hur potentiella störningar minimeras under förändringstiden, hur motståndet kan vändas till engagemang för förändringen så att individer delar med sig av kunskap och erfarenhet kring förändringen, vilket gör att den blir lyckad. Slutligen, hur en ny stabil tillvaro, som ger tillfredsställande effektivitet, kan nås så snabbt som möjligt. De flesta kommer initialt att reagera med misstänksamhet mot en föreslagen förändring för att de ser den som en ovälkommen störning och brytning av traditionella mönster och rutiner. De kommer att göra motstånd mot förändringar som de anser är negativa mot deras jobbsäkerhet, lön, status, arbetsvillkor och värdering av anskaffade färdigheter. Dessa är så kallade "hygien"-faktorer enligt Herzberg som är källor till missnöje. Detta är en känslig del på grund av den extrema nivå av osäkerhet folk känner idag som ett resultat av de allt mer frekventa förändringarna i organisationer (Child, 2002).

Med bakgrund i detta finns det ett antal steg att ta hänsyn till.

- Lista alternativa vägar för implementeringen av förändring tillsammans med förväntad tid och schema för dessa
- Identifiera alla sektioner av organisationen, arbetsgrupper och så vidare som påverkas av förändringen indirekt
- Estimera den förväntade reaktionen från olika grupper
- Kalkylera deras förväntade reaktion på speciella saker såsom lönenivåer, karriärmöjligheter, utveckling, arbetsprocesser och återanställning. Säkra data kring detta från managers eller ännu bättre direkt från de påverkade
- Avsluta med att grovt mäta den allmänna acceptansen till förändring och de olika förslagen för förändring
- Bestäm till vilken grad anställda som protesterar kan mötas med kommunikation och försäkringar
- Väg up vikten av att säkra varje grupps del till designen och implementeringen av förändring
- Skräddarsy processen utifrån hur olika grupper kan involveras i förändringen utifrån speciellt hänsynstagande

(Child, 2002)

Samtidigt som motstånd oftast ses som något negativt kan det istället vara en indikation på att förändringsprocessen inte implementerats helt korrekt. Det kan också vara en källa till att göra implementeringen bättre genom att lyssna och förstå. En psykologisk problematik är att personer som ställer sig bakom en förändringsprocess ofta ses som ”de goda” medan motståndare till samma process ses som ”de onda”, samtidigt som förändring likgiltigt ses som något bra (Child, 2002). Burke bygger vidare på detta resonemang och menar att apati är mycket värre. Motståndet innebär åtminstone att människan bryr sig och det är viktigt att förstå att det är en naturlig försvarsmekanism (Burke, 2002).

Vidare menar Erikson att vid en omorganisation uppstår alltid motstånd. Det finns många anledningar till varför detta motstånd uppstår. Med en förändring förändras också medarbetarnas känsla av trygghet och rutiner. De som påverkas av förändringen kan också få en känsla av att deras sociala nätverk rubbas och känna

en osäkerhet och oklarhet över det nya. Om förändringen innebär en förändring i arbetsuppgifter kan det uppstå oro över om ens kompetensnivå kommer att räcka till för de nya uppgifterna och medarbetarna kan bli stressade. Oron och stressen över förändringen byggs på om medarbetarna har dålig möjlighet att påverka besluten och om informationen om varför förändringen genomförs har varit dålig. Alla dessa känslor om förändringar kan leda till att medarbetarna utför sina uppgifter sämre och är mindre motiverade. Det största motståndet kan väntas i början av förändringen då förändringen motarbetas, men det avtar efter hand som förändringen påbörjas. När den väl är igång vill personalen oftast få den överstökad så snabbt som möjligt för att få stabilitet i det nya. Vid genomförande av en förändring är det viktigt att lyssna till företagskultur, attityder och beteenden då de fungerar som ett filter i implementeringen. (Erikson, 2008)

För att motverka det motstånd som kan inträffa vid en omorganisation är det viktig med kontinuerlig kommunikation och att medarbetarna känner sig motiverade och aktiva i förändringen. Ju fler individer som är involverade i förändringens implementering, desto mindre motstånd är att vänta. Det är bra om medarbetarna får en känsla av att de har något att lära av förändringen och det nya eftersträvade organisationstillståndet. (Erikson, 2008)

3.6. Downsizing

Termen downsizing syftar på ett företags förändringsarbete beträffande att omfördela och/eller skära ner på sina resurser. Innan en downsizing påbörjas är det viktigt att ha lagt upp en långsiktig plan för vad som ska uppnås med förändringsarbetet. Detta inkluderar en beskrivning av hur de olika organisationsdelarna kan förändras samtidigt som högt presterande personal bibehålls. Vikt ska läggas vid att analysera personalens färdigheter och kunskaper för att på så sätt kunna göra en korrekt bedömning av hur många, och vilka som behöver förflyttas eller avskedas. Utan detta är det högst sannolikt att fler problem uppstår efter förändringen. Det är också av vikt att i samband med förändringsprocessen starta projekt och program för att höja entusiasmen i företaget. (Appelbaum et al, 1999)

3.6.1. Råd vid downsizing

Cameron har från ett antal undersökningar utarbetat tre centrala frågor som är nödvändiga att ställa sig vid en planerad downsizing.

- Hur genomför olika företag en downsizing?
- Hur påverkas organisationen av downsizing?
- Hur skiljer sig de bästa från de sämsta gällande downsizing?

Första frågan fokuserar på det faktum att downsizing är så starkt förknippad med en minskning i personalstyrkan och undersöker vad alternativen är. Andra frågan belyser de effekter organisationen kan uppleva av en downsizing och sista frågan försöker utröna om det finns någon ”best practice” för hur en downsizing bör implementeras. (Cameron, 1994)

Cameron har identifierat tre varianter av downsizing. Den första varianten, och vanligast förknippad med downsizing, är en reduktion av personalstyrkan på diverse sätt. Denna form av downsizing implementeras ofta top-down och genomförs i alla delar av företaget för att få effekt snabbt. Nackdelen med en sådan strategi är att det kan vara svårt att veta exakt vilka som kommer att lämna företaget. Det försvårar även för företaget att veta vilken kunskap som riskerar att försvinna när dessa anställda slutar. Fördelen är dock att det gör folk medvetna om vikten av effektivisering och vikten av att spara, samtidigt som det underlättar för vidare förändring. Cameron har konstaterat att generellt sett så överväger de negativa konsekvenserna de positiva vid användning av en strategi enbart byggd på denna variant. Den andra varianten, ett ändrat arbetssätt, kan ske i kombination med första varianten och bygger på en förändring av organisationsstruktur, arbetssätt och/eller nivåer och avdelningar etc. En sådan förändring tar typiskt längre tid att genomföra då personal måste anpassa sig till de nya spelreglerna och arbetsförhållandena. Det typiska problemet med att lägga en större börda på färre anställda är dock svår att undkomma. Samtidigt finns det en möjlighet att utveckla en mer förenklad organisationsstruktur. I den tredje varianten, en systematisk strategi, läggs fokus på att istället ändra företagets kultur och dess attribut. Målet är att omdefiniera downsizing bland anställda till något som är ständigt pågående i

företaget. Det handlar om att ändra sin syn på alla företagets värdekedjor och hitta gömda kostnader i t.ex. administrationstider och ineffektiva processer och göra anställda medvetna om att identifiera och motverka dessa. Istället för att se anställda som de första att eliminera fungerar de som en resurs för att strama upp organisationen och utveckla den till att bli en effektivare sådan. Den främsta nackdelen är att detta är en väldigt tidskrävande procedur med små utsikter till förändring på kort sikt. Det föreligger ofta också kostnader i personalutbildning för att få de anställda att bli uppmärksamma på en sådan förändringsprocess. (Cameron, 1994)

Det ska poängteras att dessa tre strategier inte är exklusiva utan ett företags tillvägagångssätt bör snarare ses utifrån hur långt de går på djupet och bredden i sin downsizing. Om ett företag lägger fokus på endast en av tidigare nämnda strategier så går företaget på djupet i sin downsizing, men om företaget istället använder sig av flera av de olika strategierna i sin förändringsprocess så går företaget på bredden. I Camerons undersökning gick de flesta företag på djupet då de undersökta företagen ofta litade uteslutande på att skära ner personalen medan senare undersökningar har visat på det motsatta förhållandet. (Cameron, 1994)

I sin undersökning tittade Cameron på hur individuella anställda upplevde att de hade blivit effektivare, hur företaget blivit effektivare jämfört med de två senaste åren, jämfört med konkurrenter samt jämfört med kunders förväntningar. Många företag ansåg i undersökningen att det var smidigast att genomföra downsizingen snabbt för att slippa dra ut på den otrevliga uppgiften. Detta stod dock i kontrast till det faktum att många företag upplevde att effektiviteten blev bättre när den gradvis genomfördes. Det sistnämnda karaktäriserades av att genomförandet planerades i förväg varpå olika scenarior analyserades kring den. Samtidigt upplevdes det som att det var bra för förändringen om de anställda upplevde en större medverkan och kommunikation. Flertalet företag upplevde att det var svårt bibehålla så kallade ”stjärnmedarbetare”, det vill säga högpresterande och högmotiverad personal. Effekten av att lägga mer börda på kvarvarande personal riskerade även att leda till att dessa blev överbelastade och att den eftersökta effektivitetshöjningen kortslöts. Vidare upplevdes det även negativt när belöningsystem ändrades radikalt till förmån för omorganiseringen. Exempelvis

frystes bonusar och löneförhöjningar eller att personalen tvingades bli kategoriserade efter effektivitet vilket upplevdes som ännu ett stressmoment. Om det underliggande problemet till förändringsbeslutet kunde härledas till en avvikande kvalitet eller effektivitet hjälpte inte downsizing om inte separata krafttag samtidigt togs för att hjälpa till att höja kvalitet och effektivitet inom företaget. (Cameron, 1994)

Camerons undersökning har även bidragit med 30 principer för best practice, fördelade över ett antal viktiga moment, vid ett förändringsarbete, se tabell 1.

Tabell 1: Best practice vid organisationsförändring (Cameron, 1994)

Ansats	1. Se det som ett långsiktigt mål och som en "livsstil" istället för engångsprogram
	2. Se human resources som en tillgång istället för en risk och satsa på dem
	3. Se downsizing som en möjlighet till förbättring istället som en reaktion på en kris
Förberedelse	4. Förbered för downsizing innan krisen uppstår så att tid för analys och genomtänkande finns
	5. Identifiera framtida mission, kärnkompetens och en organisationsstruktur som stödjer dessa
	6. Sätt upp mål och deadlines självständigt istället för invänta påtryckningar uppifrån koncernen
Involvering	7. Involvera anställda istället för att se det som en top-down påtryckning
	8. Håll alla ansvariga för genomförandet än bara de på toppnivå
	9. Involvera kunder och leverantörer i genomförandet
Ledarskap	10. Se till att ledare är synliga, tillgängliga och interagerar frekvent med anställda
	11. Associera projektet med artikulera vision om framtiden istället för att se bakåt
	12. Ge positiv energi och visa initiativ för att ge personalstyrkan en boost
Kommunikation	13. Se till att alla är medvetna om varför det görs och hur man går tillväga
	14. Överkommunicera så att allt är öppet och konstant
	15. Fortgående analyser av det pågående projektet istället för i efterhand
Support	16. Lika support på de som är kvar som de som går
	17. Tillgodose ett skyddsnet för de som måste gå för moralen
	18. Tillgodose med träning för de som behöver inför en omstrukturering
Kostnadsbesparande	19. Skapa kostnadsbesparande aktiviteter istället för totalt fokus på dra ner personal
	20. Fokus på att attackera överflödiga och ineffektiva arbetsprocesser
	21. Kartlägg och analysera arbetsprocesser för att finna flaskhalsar och ineffektivitet
Mätande	22. Mät hastighet och tid i företaget istället för att bara mäta antalet anställda
	23. Utveckla specifika mätmetoder för specifika nyckelarbetsprocesser
	24. Ta tillvara på all kunskap och kunnande i företaget som kan hjälpa projektet
Implementering	25. Implementera flera olika downsizing strategier
	26. Administrera det hela med fokus på rättvisa så att folk inte känner sig överkörda
	27. Utnyttja möjligheten för personalutveckling för att se positiva ting i det annars negativa
	28. Forma cross-channel cross teams för att göra projektet så smidigt som möjligt
	29. Ändra belöningsystem så att de passar de mål som downsizingen strävar efter
	30. Börja med att ändra små saker som kan ändras snabbt och ge små vinster och uppåt sen

3.6.2. Vanliga misstag vid downsizing

Cascio nämner ett antal vanliga problem vid en nedskärning. Det är vanligt att företaget misslyckas med att sätta upp kort- och långsiktiga mål, att företaget under de nya omständigheterna inte lyckas leva upp till vad kunderna förväntar sig. Många företag använder benchmarking och följer konkurrenter vilket ofta kan leda till att en nedskärning används som en första åtgärd och att alternativen negligeras. Ett stort problem vid nedskärning är att ofta används selektiv nedskärning då risken blir stor att så kallade ”stjärnor” med unik kunskap försvinner ur företaget (Cascio, 2005).

Många företag misslyckas med att ändra arbetsprocesser vid nedskärningar vilket leder till mer jobb åt färre folk som sliter på anställda istället för att organisationen anpassas efter den nya strategin. Anställda värdesätter att vara delaktiga i beslut, förbises detta kan det finnas en risk att arbetsmoralen undergrävs och att en osäkerhet sprider sig i företaget. För att förebygga rykten och osäkerhet är öppen och ärlig kommunikation oerhört viktig, liksom att ledare gör sig hörda och tydligt visar sin position. Ordet nedskärning har dålig klang och därför är det viktigt för företagets varumärke och image att se över hur de anställda som måste gå behandlas. Även att hantera den kvarvarande personalen är av vikt då dessa påverkas emotionellt i fråga av hur de ser på risktagande, moral etc. Det är oerhört viktigt att processen ses som rättvis av de anställda så att deras lojalitet inte sviker och att organisationen inte underbyggs. Företaget måste också ta hänsyn till hur andra intressenter, såsom kunder och samhälle, ser på förändringen. Slutligen nämner Cascio att många organisationer misslyckas med att utvärdera resultatet av nedskärningen och att lära sig av misstag. Nedskärningar är ett återkommande fenomen och företag behöver vara brutalt ärliga kring dem. (Cascio, 2005)

3.6.3. Downsizing och dess påverkan på motivation

Värdefull personal kan lätt bli irriterade och omotiverade om de upplever att deras kollegor har blivit orättvist behandlade. Detta kan i värsta fall leda till att denna

personal slutar så att viktig inbäddad kunskap, som kan vara svår att ersätta, försvinner ut ur företaget. (Child, 2002)

Hur downsizing planeras och implementeras har en stor påverkan på hur väl det faller ut. Det kan uppstå något som kallas ”överlevarsyndromet” vilket kommer att vara mer märkbart i sådana situationer då jobbosäkerheten ökar eller om processen anses vara orättvis. Ett sådant syndrom karaktäriseras av en känsla av osäkerhet, stress och skuld känslor över personal som får lämna företaget vilket alla kan påverka arbetsprestationen. Det kan också förvärras om företaget misslyckas med det sociala ansvaret för de som påverkas av downsizing eller om den inre attraktionen för jobbet minskar pga. press etc. (Child, 2002)

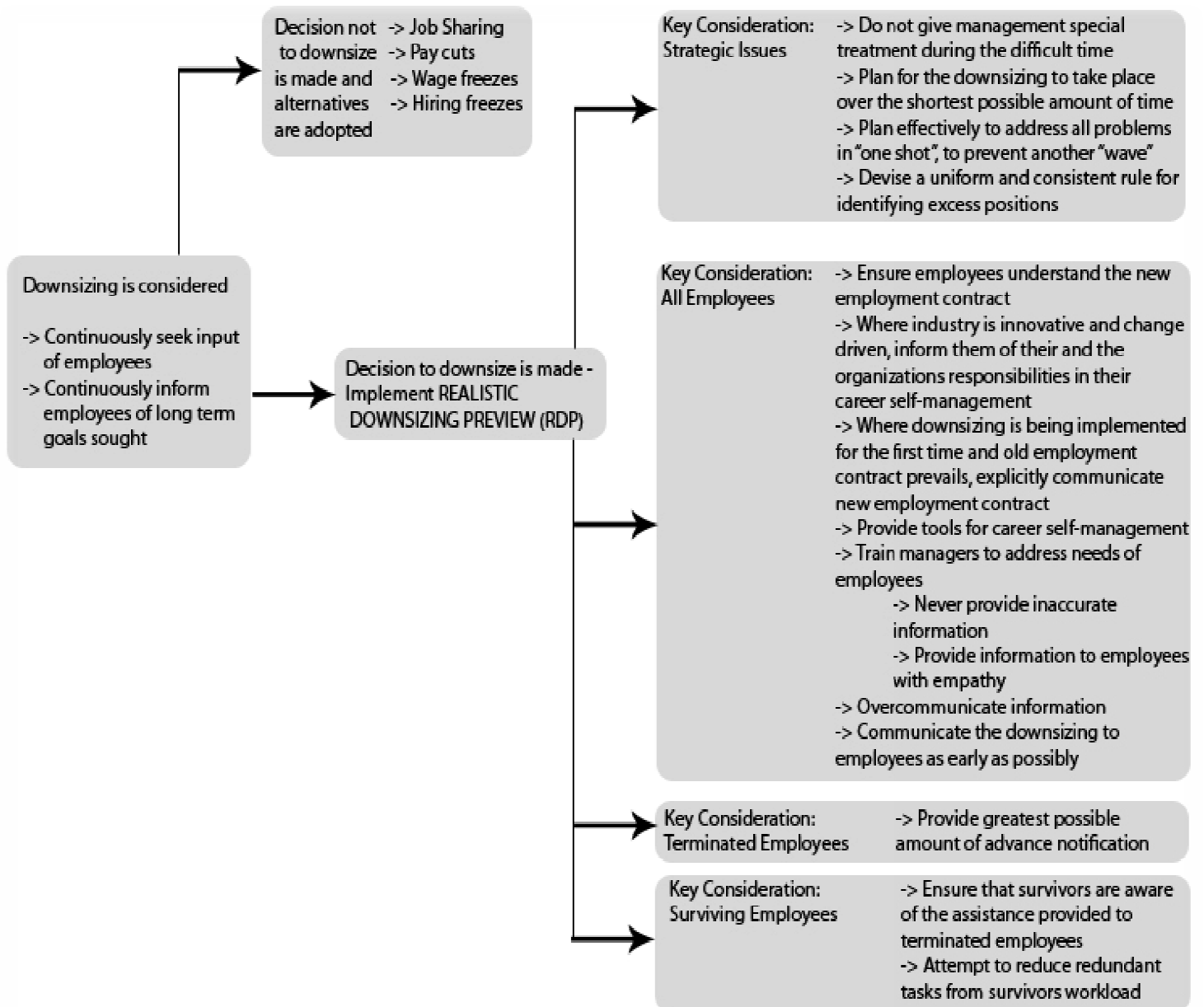
Ofta är en downsizing top-down styrd och envägsriktad vilket många gånger är det minst effektiva sättet att genomföra den på. Istället bör alla anställda medverka i beslutsprocessen och känna att de har något att säga till om. Detta gör att de känner mer ansvar och lättare accepterar förändringsprocessen. Ytterligare en åtgärd kan vara att konsultera kunder och leverantörer för att det hela ska gå smidigare. (Appelbaum et al, 1999)

Det är även viktigt att alla bidrar lika mycket till förändringsarbetet. Som exempel kan sägas att det sticker i ögonen om det görs nedskärningar alltmedan mellanchefer och, chefer högre upp i hierarkin, kvarhåller sina bonussystem och privilegier. I en rapport har det kommit fram att det som anställda värderade mest var möjligheten att medverka i beslut. (Appelbaum et al, 1999)

3.7. Modell för downsizing

Med bakgrund i befintlig organisationsförändringsteori har Appelbaum et al framtagit en modell för hur en organisationsförändring och downsizing bör genomföras. Modellen RDP (Realistic Downsizing Preview) är framtagen för att hantera effekterna på de kvarvarande, det så kallade ”överlevarsyndromet”. Tanken är att genom att observera och ta notis om de negativa effekter en downsizing kan ha på arbetsstyrkan ska risken för dessa kunna minimeras.

Modellen kretsar kring ett antal punkter som bör tas i beaktande under och efter förändringsprocessen för att den ska bli så lyckad som möjligt. (Appelbaum et al, 2001)



Realistic Downsizing Preview (Appelbaum, 2001)

3.7.1. Strategiska beslut

Enligt Appelbaum et al är det viktigt att intentionen med en downsizing nogga övervägs, en downsizing skall ses som en sista utväg efter att alla andra alternativ

har reflekterats över och förkastats. En downsizing är inte en snabblösning. Före det slutgiltiga beslutet om downsizing, skall organisationen göra sin oro känd för de anställda och söka deras input. Där skall finnas mekanismer, såsom en förslagslåda, för att anställdas input kontinuerligt skall kunna komma in. Ibland kan medarbetare ha insiktsfulla idéer som kan hjälpa organisationen kringgå en downsizing helt och hållet. Men även om en downsizing inte kan undvikas så kommer sökandet av anställdas input att fostra en känsla av medverkan och tillhörighet bland de anställda i organisationen, känslor som kommer vara till stor fördel för organisationen efter downsizingen. En downsizing skall alltid ses som ett steg i fullbordandet av långsiktiga mål och dessa mål skall vara kända och förstådda av alla i organisationen. Tillräckliga förklaringar av dessa skall ges tydligt och ofta så att där finns ett kontinuerligt flöde av information, och så att anställda kan bestämma sin position i förhållande till organisationen samt hur organisationen står sig i förhållande till konkurrenter. (Appelbaum et al, 2001)

En downsizing måste framstå som rättvis för medarbetarna och nyckeln till detta är i vilken utsträckning ledningen deltar i uppoffringarna under förändringsperioden. Vidare är det av vikt att om ett beslut om downsizing tas skall den planeras så att dess verkställande tar så lite tid som möjligt för att förhindra att processen blir utdragen. Om en downsizing är vald som en del av en omstrukturering eller som ett medel för att uppnå de organisatoriska målen, måste den vara grundligt planerad och alla osäkerheter synliggjorda så att processen genomförs i ett slag istället för i vågor för att adressera samma problem. Vid en downsizing skall överflödiga positioner identifieras på ett sätt som är konsekvent och enhetligt genom hela processen. Kriterierna för detta kan bestämmas utifrån meriter, funktioner etc. Det gäller att beslutet tas på ett konsekvent sätt så att hela processen ses som rättvis. (Appelbaum et al, 2001)

3.3.2. Alla anställda

När ett beslut om downsizing har tagits skall en ny relation mellan företag och anställd, oberoende av det gamla anställningskontraktet, definieras. Om organisationen sällan eller aldrig förr har genomfört en downsizing och om den

underliggande kulturen i företaget är djupt rotad i det gamla anställningskontraktet bör ett explicit uttalande om anställningskontraktet göras. När ett nytt anställningskontrakt har definierats bör organisationen även förse de anställda med verktyg för att själva kunna hantera sina karriärmöjligheter. De bör uppmuntras att utveckla färdigheter nödvändiga för att lyckas på arbetsmarknaden så att de genom detta blir mindre beroende av arbetsgivaren för säkerhet och vägledning. Detta förhindrar känslan bland anställda att ”reglerna förändrats halvvägs genom matchen” och förhindrar även att anställda utvecklar en känsla av att engagemanget för organisationen inte är ömsesidigt. Det är inte bara medarbetarna som behöver stöd utan även chefer bör få träning för att vara bättre förberedda att kunna ta till sig behoven från såväl varslade som kvarvarande anställda. Det är också essentiellt att chefer aldrig ger ut oriktig information till sina anställda. De bör i största mån möjligt vara så ärliga som möjligt om alla överhängande förändringar och inte undanhålla information till de anställda. Organisationens framgång, som uppkommer efter downsizingen, är högst beroende av överordnades trovärdighet. Informationen skall också ges med empati och en uppriktig önskan om att ta till sig de anställdas oro. Vid en downsizing är det också viktigt att informationen överkommuniceras och gärna genom många olika kanaler. (Appelbaum et al, 2001)

3.3.3. Uppsagda anställda

Beslutet om downsizing bör kommuniceras så tidigt som möjligt i processen. Detta anses som ett etiskt ansvar för organisationen så att anställda i tillräcklig mån kan planera för den efterföljande tiden. Uppsagd personal skall också bli informerade så tidigt som möjligt om varsel. (Appelbaum et al, 2001)

3.3.4. Kvarvarande anställda

De steg som tas för att hjälpa personal som blivit uppsagd bör kommuniceras till den kvarvarande personalen. Det är viktigt att kvarvarande anställda känner att organisationen inte förbiser den arbetsstyrka som den gör överflödiga. Givet att den kommande downsizingen kommer påtvinga den kvarvarande personalen en större

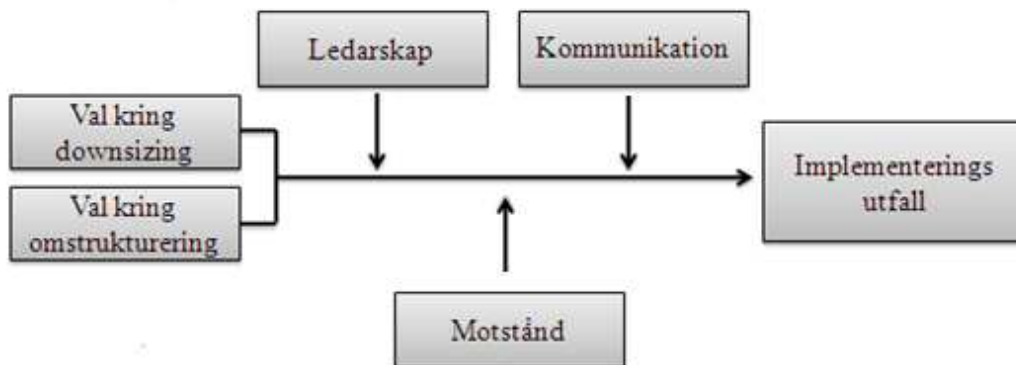
arbetsbörda, så är det viktigt att ledningen aktivt försöker identifiera och reducera överflödiga arbetsuppgifter så att energin ägnas åt de uppgifter som är av betydande natur för företaget. Träning i arbetet bör även planeras så att de anställda blir bättre förberedda för den ökade arbetsbördan. (Appelbaum et al, 2001)

3.3.5. Sammanfattande råd för en förändringsprocess

Under implementering av en downsizing är kommunikation en kritisk faktor. Alla problem och nödvändiga förändringar bör kommuniceras i detalj om hur dessa kommer att påverka de anställda. Huvudprioriteten för chefer under processen bör vara att finnas tillhands för sin personal. Det är viktigt att support och assistans ges till både kvarvarande och uppsagd personal. Både kvarvarande och uppsagd personal skall erbjudas rådgivning under processen. Ledningen bör göra sig synlig under uppsägningarna så att anställda har möjlighet att ställa frågor och framföra sin oro. För att underlätta detta bör informationsflödet vara stort genom att använda både formella och informella sätt för kommunikation. Detta bör göras aktivt med de två målen i åtanke om att kommunicera all förändring till de anställda och att öka trovärdigheten hos cheferna. Talespersoner skall vara trovärdiga och information bör kommuniceras frekvent via ett antal olika kanaler. För att öka känslan av rättvisa hos de anställda skall notifieringen om uppsägning göras på ett etiskt sätt. Chefer bör prata med de anställda individuellt så att assistans kan fokuseras på varje enskild anställd när han eller hon blir informerad om beslutet. I detta steg är det också viktigt att informera kvarvarande personal om vilka steg som tas för att hjälpa dem att hantera den ökade arbetsbördan och det ökade ansvaret. (Appelbaum et al, 2001)

3.8. Vårt teoretiska ramverk

De teorier som vi har nämnt i detta kapitel mynnar ut i en modell som vi kommer att använda för att analysera den data vi samlat in. Denna modell kommer att vara det ramverk som vi bygger vår analys och slutsats kring och slutligen kommer vi att presentera våra resultat i form av en utbyggnad av denna modell.



Modell 2: Vårt teoretiska ramverk

Med denna modell vill vi visa kopplingen mellan teorierna som vi tagit upp i detta kapitel, så som vi har uttolkat den. Vi anser att resultatet av förändringens utfall är beroende av hur förändringen valts att genomföras. Genomförandet påverkas i sin tur av hur förändringen kommuniceras ut samt hur ledarskapet ser ut under processen. Förändringens utfall är avhängigt av nivån av motstånd och organisationens acceptans för förändringen som uppstår.

4. Empiri

I detta avsnitt presenteras den primär- och sekundärdata som insamlats under arbetets gång. Först presenteras IKANO Bank och respondenterna kort och därefter följer en beskrivning av organisationsförändringen.

4.1. IKANO Bank

4.1.1. IKANO Banks bakgrund

IKANO Bank startades 1995 som en ren telefonbank under namnet IKANObanken (IKANO Bank årsredovisning 2007), det var först efter ett par år som bank över Internet kom igång (IKANO Bank årsredovisning 2005). När banken började med Internetbank kunde de endast erbjuda enkelriktad kommunikation med kunden, som då bara kunde läsa om IKANO Banks erbjudanden. I nästa steg fick kunderna tillgång till individuell information om sina konton. Då gick det också att göra enklare ärenden på befintliga konton. Därefter var det möjligt att göra nya affärer med nya kunder (IKANO Bank årsredovisning 2003).

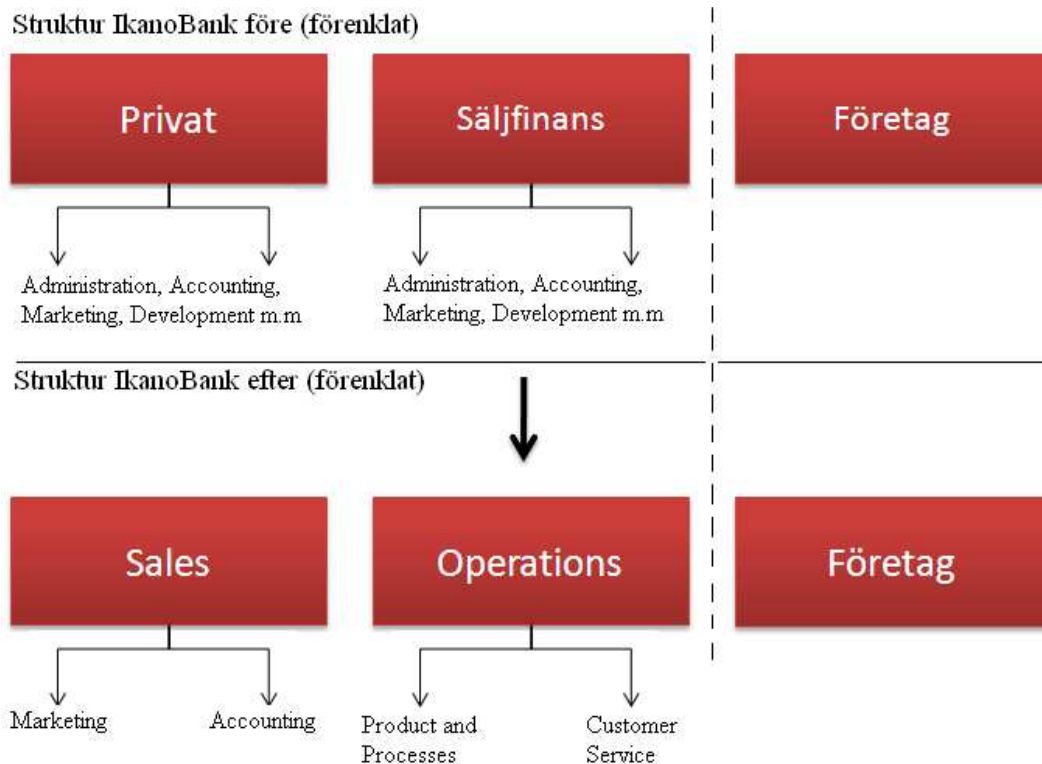
Banken har sitt ursprung i finansbolagsverksamhet som har försett IKEA med finansiella och säljstödande tjänster. Genom åren har det varit avgörande för bankens framgång att de håller fast vid sin inriktning och inte faller för frestelsen att bli en fullsortimentsbank. Det har även varit viktigt att i en alltmer konkurrenskraftig marknad hålla hårt i sina värden, att de är en småländsk bank. Banken försöker vara bankvärldens variant av IKEA: s ”platta paket”, med enkla lösningar och hög kostnadseffektivitet, där även kunderna delar på arbetet. IKANO Bank strävar efter att vara ”bäst i klassen” med bra tjänster, starkt varumärke och serviceinriktade medarbetare (IKANO Bank årsredovisning 2001).

Hos medarbetarna vill banken utveckla affärsmässighet, social och personlig kompetens, flexibilitet samt en vilja att hela tiden vilja lära mer. Efter 2001

arbetade banken med personalutveckling för att skapa delaktighet och engagemang hos de anställda, vilket passar bra ihop med bankens decentraliserade organisationsstruktur. Bankens mål var att vara en av branschens mest attraktiva arbetsgivare (IKANO Bank årsredovisning 2001). Banken har under de senaste åren gjort stora satsningar på medarbetare för att varje anställds unika kompetens tas tillvara och så att medarbetarna kan klara större uppgifter (IKANO Bank årsredovisning 2001-2008). Den största personalsatsningen sedan banken startade skedde under 2002, delvis finansierat med EU-medel (IKANO Bank årsredovisning 2002). För IKANO Bank är det även viktigt att träffa rätt i urvalet vid anställning, eftersom de behöver både specialister och medarbetare med bred kunskapsbas. Det är även tydligt att medarbetarna hela tiden ska vara öppna för förändring och att utveckling är något eftersträvansvärt både för banken och för den individuella medarbetaren (IKANO Bank årsredovisning 2004).

Ända sedan starten har IKANO Bank kontinuerligt gått bra, men de nöjer sig inte med det utan vill ständigt göra sin bank bättre (IKANO Bank årsredovisning 2001). De senaste åren har konkurrensen inom bankmarknaden ökat samtidigt som IKANO Bank präglats av fortsatt framgång (IKANO Bank årsredovisning 2001-2008), vilket visar på styrkan i IKANO Banks koncept: att erbjuda bra villkor via Internet och telefon. När banken startade 1995 var det krav på att en bank måste ha minst ett kontor, men det kravet togs bort och under 2002 avvecklade därför banken sitt enda fysiska bankkontor (IKANO Bank årsredovisning 2002). Banken har alltid strävat efter långsiktiga vinster då banken varken drivs av kvartalsekonomier eller börskurser (IKANO Bank årsredovisning 2003). Det var först under 2004 som banken blev tvungna att drastiskt öka antalet medarbetare för att kunna hantera den ökade arbetsbördan. Detta blev oundvikligt trots att banken ska drivas så kostnadseffektivt som möjligt. Banken började dessutom under 2004 att profilera sig som en ”andra bank” för kunderna (IKANO Bank årsredovisning 2004).

4.1.2. Organisationsstruktur



IKANO Banks organisationsstruktur

4.2. Organisationsförändringens förlopp

4.2.1. Idén växer fram

Grunden för förändringen lades inom ledningsgruppen för IKANO Bank där bland annat Stefan Nyrinder, Fredrik Krüeger och Åsa Färm ingick. Hela processen startade på initiativ av IKANO Banks Sverigechef Stefan Nyrinder. Anledningen var att man ansåg att företaget behövde effektiviseras för att bibehålla konkurrenskraft och det betonades att omstruktureringen var oberoende av den rådande finanskrisen (Nyrinder, 2009). Även om det ansågs att banken gjorde ett bra jobb fanns det områden som inte fungerade helt tillfredställande och dessa skulle då elimineras. Ett annat problem som nämndes var att arbetsbelastningen var för liten inom vissa arbetsprocesser vilket lett till lägre motivation hos personalen och att energi lagts på annat (Krüeger, 2009).

Ledningsgruppen arbetade under våren 2009 med en hel del strategiarbete där de gick igenom produkterna och såg över produktportföljen. Till sin hjälp hade de även expertkonsulter. Ledningsgruppen ställde sig frågor kring vad de skulle satsa på, vad de var bra på, vilka produkter som var lönsamma och vilka som inte var det. Banken använde sig även av benchmarking för att se hur andra aktörer valt att arbeta inom banksektorn. De insåg då att de behövde göra ändringar i produktportföljen och därmed också göra nedskärningar (Färm, 2009). De kom till nya insikter, nya inriktningsbeslut och skaffade sig ny kunskap vilket gav ett naturligt underlag för en ny och lättare organisation (Nyrinder, 2009). I samband med det arbetet genomfördes även konsekvensanalyser för att identifiera specifika arbetsprocesser som kunde anses vara belastande eller överflödiga, ett arbete som fortsatte på individnivå under själva omstruktureringen efter den 8:e oktober (Krüeger, 2009).

Under strategiarbetet upptäcktes inga andra passande alternativ, utan det sätt som denna omstrukturering genomförts på ansågs vara det enda lämpliga alternativet. Downsizingen skulle genomföras samtidigt som banken etablerade aggressiva tillväxtmål för framtiden och den nya strukturen var tänkt att underlätta framtida tillväxt utan att leda till en alltför stor kostnadsökning (Nyrinder, 2009). Banken har genom åren genomfört kontinuerliga effektiviseringar (IKANO Bank årsredovisning 2001-2008), men det har då varit ett inslag i den dagliga driften att söka efter vardagseffektiviseringar av processer och av både den manuella och IT-baserade hanteringen (Nyrinder, 2009).

Det betonades att beslutet att genomföra denna omstrukturering var ett långsiktigt strategiskt val. IKANO Banks omorganisation var inte ett beslut som togs på grund av dåliga resultat, utan det var en fråga endast om att göra bättre det som redan var bra. Den huvudsakliga beslutstagaren angående förändringen var Stefan Nyrinder (Krüeger, Nyrinder, 2009).

Förarbetet till omstruktureringen blev klart tidigt under sommaren 2009. Vikt hade då lagts i att på förhand försöka förutse eventuella hinder på vägen eller vilket motstånd som ledningen kunde förvänta sig. Från början fanns det en tro att

omstruktureringen från tanke till verkställande skulle gå betydligt snabbare än den gjorde, upp emot ett halvår närmare bestämt. De primära orsakerna till att det hela drog ut på tiden var att det uppstod många andra frågor och problem som behövde hanteras. Som exempel nämns att finanskrisen bidrog till ett stort merarbete för ledningsgruppen samt den tidigare koncernomstruktureringen som genomförts. Men det ansågs även att det faktum att företaget inte gått dåligt eller lidit av likviditetsbrist bidrog till att ansvariga för omstruktureringen inte kände ett behov av att snabbt få igång projektet (Nyrinder, 2009). I början på augusti kom så det slutliga beslutet fram att flytta 35 tjänster till lund och att varsla 25 medarbetare (Färm, 2009).

4.2.2. Planerad förändring

IKANO Bank ämnade genomföra en tvådelad förändring. Dels en ren omorganisation i Älmhult för att öka effektiviteten, dels en omlokalisering av vissa avdelningar från Älmhult till Lund (Krüeger, 2009). Banken var tidigare indelad i två produktområden, det ena var kreditlösningar till detaljhandelsföretag (Partner) och det andra var den så kallade direktbanken (Bank). Då dessa produktområden drevs som två olika affärsområden var banken tvungna att ha dubbla uppsättningar av vissa administrativa tjänster, såsom controlling, ledning, marknadsföring etc. Efter organisationsförändringen, som sjösattes i januari, är banken uppdelad i en del som heter Operations och en del som heter Sales. Operations bär ansvaret för produktlönsamheten och Sales för kund- och affärslönsamheten (Nyrinder, 2009), förenklat det vill säga Operations beteckna själva verksamheten och Sales bär ansvaret för marknadsföring och profilering av produkterna. Således hade två av IKANO Banks affärsområden slagits ihop till ett och samma (Färm, 2009).

Att flytta 35 medarbetare till Lund var för att säkerställa deras långsiktiga kompetensförsörjning (Krüeger, Nyrinder, 2009). Medarbetare med specialistkompetens har visat sig lättare att anställa i Öresundsregionen och därför var det ett strategiskt beslut att flytta de delar av verksamheten som kräver den typen av kompetens. Enligt Stefan Nyrinder finns det inget underlag för finansbranschen i Kronobergs län utan underlaget för denna är mycket större i

Öresundsregionen, och det är dessutom lättare att förmå personal från andra orter att flytta till den regionen (Nyrinder, 2009).

4.2.3. Organisationsförändringens start

Den 8 oktober 2009 tryckte IKANO Bank på startknappen för omstruktureringen. Detta datum gick meddelande ut till press och anställda. Tiden innan detta hade ett långt arbete lagts ner på projektet i form av fackliga förhandlingar, ny organisationsstruktur, nya befattningsbeskrivningar och planering för tiden efter den 8:e oktober (Krüeger, 2009).

Förflyttningen av personal från Älmhult till Lund var genomförd den 5:e januari 2010. Omlokaliseringen skedde i tre etapper, i etapp ett förflyttades avdelningarna inom Lundakontoret och i etapp två flyttades personalen. I sista etappen flyttade hela kontoret i Lund till nya lokaler inom staden. En tanke bakom detta var att det då skulle bli något av en nystart för alla anställda i Lund (Krüeger, 2009).

När väl omstruktureringen blivit officiell den 8:e oktober infann sig en gemensam känsla bland ansvariga av att allt sedan gick väldigt fort. Detta upplevdes ha både positiva och negativa sidor. Många anställda kände sig obekväma i och med förändringen men det fanns undantag som visade intresse för förändringen. Det positiva var att besked till varslad personal gick ut mycket snabbt, 7-8 dagar från att det hela blivit officiellt, så dessa slapp gå i ovisshet någon längre tid. Samtidigt bidrog den fart förändringen tog i början till att indikationer kom in om att anställda inte riktigt hängde med. Det kunde vara från större saker till detaljer såsom vem som hade ansvar för en specifik pärm, vilket bidrog till ett osäkerhetsmoment. Det uppstod även känslor hos personalen om att det var en avveckling och inte en effektivisering som var på gång (Färm, 2009). Fredrik Krüeger berättar att en av hans huvudavsikter var att minimera tiden från att förhandlingar med facket inleddes till att dessa blev klara. Detta för att minimera ovissheten bland medarbetarna om vem eller vilka som var ”drabbade” av omstruktureringen. Denna ovisshet är bland det svåraste de anställda upplever initialt och att snabbt överbygga den var då en prioritet. Han poängterar dock att

inget hastades fram då ett gediget förarbete låg bakom den korta perioden mellan 8:e till 14:e oktober då förhandlingar skedde (Krüeger, 2009).

Till tiden efter omstruktureringen kommer även tid läggas till att följa upp hela omstruktureringen för att åskådligöra vad som gick bra och vad som kunde ha gjorts bättre (Färm, 2009). En tanke som finns, men som ännu inte blivit genomförd, är att skapa något som Fredrik Krüeger kallar ”andrum”. Tanken bakom detta är att skapa ett frivilligt möte, ett forum, där de anställda i efterdyningarna av omstruktureringen kan reflektera över vad som har hänt och hantera eventuella skuldkänslor som kan ha uppstått bland de anställda över vem som fick vara kvar och vem som inte fick det. Samtidigt fungerar detta som ännu en kommunikationskanal där Fredrik Krüeger har intentionen att kunna berätta för de anställda om hans uppföljningsarbete angående de som fått gå ifrån företaget, allt för att förebygga de anställdas skuldkänslor och ovisshet (Krüeger, 2009).

Visionen för företaget efter förändringen, berättar Stefan Nyrinder, är en vilja om att växa och öka tillväxten för företaget inom bankens fokusområden och att på så sätt, som långsiktigt mål, bli den lönsammaste nischbanken mätt i nyckeltal (Nyrinder, 2009).

Händelseförlopp

Årsskiftet; Idé om effektivisering lanseras

Juni 2009; Beslut om en omstrukturering och downsizing

8 Oktober 2009; Förändring av organisation verkställs

5 Januari 2010; Omplacering Implementerad

Våren 2009; Arbete med plan för effektivisering

Augusti 2009; Beslut om varsel och omplacering

2 Januari 2010; Omstrukturering Implementerad

4.3. Upplevd problematik

Det upparbetades en plan för hur organisationsförändringen skulle gå till men med tiden upptäcktes problem i försöken att följa den. Olika arbetsätt inom de två avdelningarna som skulle slås ihop gjorde att de anpassades inför sammanslagningen i olika takt. Trots att omstruktureringen var klar den 2: a januari anses det högst troligt att det finns saker som förbisetts och fallit mellan stolarna. Ett annat upplevt problem var att det kunde kännas svårt att få en överblick över alla arbetsprocesser inom de berörda avdelningarna, främst på grund av deras storlek och det stora antalet anställda inom dem. Detta resulterade i en osäkerhetskänsla om huruvida rätt beslut fattades kring nedskärningarna och omstruktureringarna men med betoning på att allt har gjorts så bra som det har gått (Färm, 2009).

Upplösningen av strukturerna har även inneburit stora förändringar och merarbete i den ekonomiska uppföljningen av företagets enheter beträffande hur resultat- och balansräkningar sätts för den nya strukturen, och hur kostnadsställen identifieras. Vidare har ansvarsområden förändrats och delats upp över den nya strukturen vilket har inneburit ett arbete för att förhindra att uppgifter tappas mellan stolarna (Nyrinder, 2009). En iakttagelse bland de anställda inom de påverkade avdelningarna var vikten av att hålla fast vid hur vissa saker varit och hur små förändringar kan förstoras upp väsentligt. Som exempel gavs utformningen av skåpen mellan skrivborden där det lades stor vikt vid att de skulle ha samma höjd som innan. Ett annat exempel var anställdas vilja att få behålla samma telefonnummer. Att hantera sådana ärenden var inte alltid lätt i förhållande till den plan som lagts upp men samtidigt handlade det även om respekt för medarbetaren. Kommunikationen spelade en viktig roll. Främst handlade den om stormöten som Stefan Nyrinder hade men en del togs även upp på morgonmöten på avdelningarna. Det handlade mycket om detaljer, delvis om flytten till Lund, såsom om skrivborden skulle flyttas med eller ej. Medarbetarna hade ett behov av trygghet och detaljerna som gick att ta på blev plötsligt väldigt viktiga (Färm, 2009).

4.3. Implementering av downsizing

4.3.1. Strategiska beslut

Förändringen beskrivs som att ha varit styrd top-down. Det övergripande ansvaret för omstruktureringen låg hos Sverigechefen Stefan Nyrinder. Samtidigt hade Fredrik Krüeger ansvaret för avvecklings- och flyttprocessen där en stor del av arbetet bestod av att backa upp kontakterna och förhandlingarna med omgivningen såsom Trygghetsrådet, myndigheter och outplacementkonsulter. Anledningen till detta förklaras som vikten av att vara tydlig med vad som förväntas av omstruktureringen så att anställda inte skulle ta sig egna friheter från det som var tänkt. Som exempel nämns att chefer fick manualer och träning i hur de skulle hantera varslad personal och hur direktiv gått ut om vad som skulle kommuniceras och vad som inte skulle kommuniceras. Det viktiga i sammanhanget var att ge ut samma budskap till alla. Risken ansågs annars vara att det med olika budskap kunde uppkomma en osäkerhet om vad som egentligen gällde, vilket hade försvårat förändringsarbetet (Krüeger, 2009).

Enligt Stefan Nyrinder fanns det ett minutiöst schema från början där det var specificerat vad som skulle göras, när det skulle göras och hur detta skulle gå till. Detta schema hölls genom att Stefan Nyrinder hade ett nära samarbete med Human Resourcechefen Fredrik Krüeger. Det fanns även ett schema för informationsflödena kring förändringen. Cheferna skulle få informationen först och de behövde få information kring hur de skulle göra i den nya situationen och fick därför också träning i att hantera svåra samtal. Cheferna och ledningsgruppen träffades ett par gånger i veckan för att ta reda på hur det gick, om det uppstod några problem (Nyrinder, 2009). Samtidigt hade varje avdelning ett eget ansvar i att se över behoven och arbetsuppgifterna inom dem efter omstruktureringen. Åsa Färm kommenterar att ett ordentligt arbete stod inför dörren med att sammanföra de gränssnitt som avdelningarna hade innan, tills den nya gemensamma strukturen skulle komma på plats, och hon tror inte att efterverkningarna av omstruktureringen kommer att vara över förrän till sommaren 2010 (Färm, 2009).

Anställda hade begränsad möjlighet att påverka själva beslutet om en omstrukturering. Istället hölls beslutsfattandet till en snäv krets men tillräckligt stor för att få in så mycket input som behövdes. För de anställda låg istället fokus på att i så stor mån som möjligt ge dem möjlighet att ställa frågor och att erbjuda forum för diskussion kring själva beslutet (Krüeger, 2009). Enligt Åsa Färm var det svårt med tvåvägskommunikation och att involvera medarbetarna i beslutsfattandet eftersom de är så många, vilket hade lett till att vissa saker skulle ha diskuterats i oändlighet utan att några beslut fattats. Vissa beslut försökte de att lägga ner på medarbetarnivå, främst sådant som handlade om flytten (Färm, 2009).

Tiden innan omstruktureringen blev officiell var för de ansvariga präglad av dubbla agendor i den bemärkelsen att de visste vad som skulle komma medan medarbetare inte var insatta. Åsa Färm beskriver samtidigt att hon redan hade haft tid att ta intryck av förändringen medan hennes personal först fick bearbeta förändringen när den blev officiell, hon blev därför tvungen att vänta in dem emotionellt (Färm, 2009).

Fredrik Krüeger menar att ett av de viktigare attributen under processen var att vara väldigt tydlig med vad som förväntades av anställda och ansvariga. Agerandet beskrivs som att peka med hela armen och få med hela ledarskapet i tankegången inom företaget. Utan en sådan tydlighet fanns risk att det togs för lätt på vad som behövde genomföras inom ramen för omstruktureringen eller att det skulle misstolkas. Framförallt påpekas vikten av att motverka motstånd eller motvilja bland anställda och att det var chefens roll att få de anställda att genomföra nödvändiga åtgärder (Krüeger, 2009). Kommunikationen till de anställda startade med ett stormöte med alla anställda i Älmhult den 8:e oktober då omstruktureringen blev officiell. Därefter hade avdelningscheferna möten inom sina områden för att informera om tidsplanen för förändringen och kanske främst vilka stödresurser som erbjöds de anställda, varslade som kvarvarande. En prioritet var under dessa möten att ge anställda en möjlighet att formulera frågor och att få dem besvarade. Efter första stormötet återkom ett antal sådana där de anställdas frågor hanterades och även där det även informerades om vad som hänt och vad som kan väntas inom den närmaste tiden (Nyrinder, 2009). Det var

väldigt viktigt att avdelningscheferna samlade sina avdelningar oavsett om de hade ny information att ge, eller ej. Medarbetarna skulle ha möjlighet att ställa frågor och cheferna skulle berätta det de visste även om de inte hade något nytt att säga (Färm, 2009).

Kommunikationen skedde genom ett antal olika kanaler, såsom e-post och intranät. Fackrepresentanter hade möten på banken och det var stormöten där externa samarbetspartners fick visa upp sig. De externa samarbetspartners som fanns var exempelvis Trygghetsrådet, outplacementkonsulter samt terapeuter. Alla avdelningschefer visade stor solidaritet med de som drabbats av förändringen genom att komma till det stormöte då Trygghetsrådet var på plats utan att ens vara ombdda (Krüeger, 2009). Processen gick i flera faser och i början handlade kommunikationen mycket om varför detta skulle genomföras och varför det inte skulle göras på ett annat sätt. Personalen ställde om väldigt fort och accepterade snabbt sin nya position och sitt nya ansvar. När personalen ville veta mer om vad som skulle hända framåt var beslutsfattarna fortfarande fast i argumentationen om varför förändringen skulle genomföras. Nyrinder säger att han inte riktigt kände var organisationen befann sig. I november fanns ett stort behov av diskussioner då banken var mitt uppe i att sätta den nya organisationen och ansvarsfördelningen vilket Stefan Nyrinder hade delegerat ner till respektive chef. Han nämner att om inte alla hade hjälpts åt i den här förändringen så hade det aldrig fungerat eftersom det inte gick att stänga banken för att tänka ut hur processen skulle se ut (Nyrinder, 2009).

Förändringen ledde till att en del chefspositioner blev vakanta vilket Stefan Nyrinder fick ta kontroll över. Medarbetarna som var vana vid att det fanns en chef som enbart jobbade med deras frågor och som istället fick en chef som samtidigt ledde denna stora förändring kunde uppfatta det som att Stefan Nyrinder aldrig var tillgänglig för dem. Stefan Nyrinder var tydlig från början med att det kunde uppfattas så, men att detta inte var meningen, därför var han i kontakt med de medarbetare som detta berörde och erbjöd individuella samtal med honom (Nyrinder, 2009). När beslutet kom ut publikt den 8 oktober mottogs det som en stor chock eftersom inget liknande har hänt i varken IKEA: s eller IKANO: s historia. Alla godtog de logiska argumenten bakom förändringen, men det kom

ändå som en stor känslomässig chock eftersom det hände så nära inpå. Åsa Färm menar att det märktes att många mådde riktigt dåligt av beskedet och att det därför var jobbigt för henne att sitta med facit utan att kunna säga något innan förhandlingarna var färdiga. När beskedet gavs och allt var officiellt gavs också all information som ledningsgruppen hade ut till alla andra i organisationen, förutom varsellistan som fortfarande inte var färdigförhandlad med facket. Ingenting var dolt och ingenting var osagt sedan allt blev officiellt, men eftersom det är en situation som skapar oro och osäkerhet så ville alla hela tiden veta mer. När det kommer ett sådant besked är det många som tror att banken går dåligt, vilket den inte gjorde. Eftersom banken fortfarande gick bra hade många svårt att se varför personal behövde avskedas, då var det viktigt att få personalen att förstå att banken hade en för stor kostnadskostym och att det ur en ren affärssynpunkt var rätt beslut (Färm, 2009).

Det intryck som kom fram utifrån de anställdas reaktion till omställningen var att det kom som en jättechock med stor oförståelse. Denna känsla uppstod främst för att de anställda förväntades göra ännu mer arbete nu, trots att de redan hade arbetsuppgifter att ta hand om. Oförståelsen överbryggades dock genom ett noggrant och grundligt förarbete bakom beslutet och att sedan tydligt kommunicera ut bakgrunden till det. Dock förväntades det fortfarande finnas ett missnöje bland personalen som var oundvikligt då det, hur det än vrids och vänds på det, kortsiktigt belastade dem (Nyrinder, 2009).

I och med öppenheten kring besluten tycker Åsa Färm inte att det fanns mycket ryktesspridning kring omstruktureringen, men poängterar även att inte allt kom fram till henne. De informella konversationer som uppstod i samband med detta uppkom snarare efter att allt kom fram och personalen började ifrågasätta hur urvalet gick till när det bestämts vilka som skulle bli tvungna att gå, vilket var svårt att ge svar på eftersom det kunde finnas många olika anledningar (Färm, 2009). Inte heller Fredrik Krüeger anser att det förekom mycket ryktesspridning under processen. Däremot nämner han att det var mycket snack innan processen påbörjades angående en eventuell flytt till Lund eller om kontoret skulle läggas ner. Fredrik Krüeger tycker att det var förvånansvärt att det inte startades rykten med tanke på att mycket jobb lades ner på omstruktureringen innan beslutet blev

officiellt. Ledningsgruppen var således orolig för att information skulle läcka ut innan det var tänkt, varpå de i så fall skulle tidigarelägga startdatumet. De informerade tidigt att de höll på att analysera om de var effektivt organiserade och om det var optimalt så som de satt då, så att det inte skulle bli ett dramatiskt besked (Krüeger, 2009).

När de väl tryckte på startknappen för processen var det endast information om förhandlingarna med facket som inte delgavs medarbetarna. Information kring detta offentliggjordes likväl senare i samband med att resultatet av förhandlingarna kom ut, men själva diskussionerna stannade mellan fack och företag. Handlingsplaner och organisationsschema lades ut på intranätet så fort de var färdigförhandlade, men ju mer banken informerade, desto mer information ville folk ha och i denna typ av process var det inte alltid självklart att allting skulle kommuniceras. Fredrik Krüeger är övertygad om att många ansåg att det borde informerats mycket mer under processen, men han menar att ledningen hade bra motiv till att inte släppa ut viss information (Krüeger, 2009).

Det lades stort fokus på kommunikationen även tiden efter beskedet. Detta skulle ske genom stormöten där IKANO Banks planer och mål skulle framföras. Ledningen såg positivt på den kommande tiden och det lades ner mycket tid på att förmedla denna syn. Förhoppningen var att det skulle motverka en eventuell bild av att banken höll på att nedmonteras, en bild som många anställda sades uppleva direkt efter startskottet för omstruktureringen (Färm, 2009). Tillgängligheten för frågor och dylikt till huvudansvariga var främst genom stormötena. Sedan fanns det en vilja att vara direkt tillgänglig för personalen men att den begränsades av att det var så mycket annat som behövde skötas samtidigt med omstruktureringen som redan tog upp mycket tid. Att en förflyttning skedde och att huvudkontoret ligger i Lund begränsade även möjligheten att finnas på plats och vara tillgänglig för spontana samtal. Dock poängteras det att det var högt i tak när väl frågestunder kunde ske och att det hela genomsyrades av en stor öppenhet (Nyrinder, 2009). Samtidigt fanns det dock en intention att de anställda främst vände sig till sina överordnade som i desto större mån fanns tillgängliga för mer praktiska frågor. Deras tillgänglighet var betydligt större och även så utanför arbetstid. Vad som upplevdes som mer besvärligt var den begränsade möjligheten

att svara på vissa frågor. Åsa Färm nämner som exempel att det inte var någon lätt sats att, när vilka som skulle varslas bestämts, inte kunna säga något om det förrän det offentliggjordes kort därefter (Färm, 2009).

Det konstateras att alla medarbetare troligtvis hade velat ha mer information i alla former men att de ofta inte riktigt visste vilken typ av information de saknade. För att mäta informationsbehovet hos de anställda hade det kunnat vara stormöte varje dag, men det fanns många praktiska anledningar till att det inte gick att genomföra, inte ens för ett 15 minuters morgonmöte. Sådana dagsmöten gjordes istället avdelningsvis (Krüeger, 2009).

Angående tillgängligheten kommenterar Fredrik Krüeger att han förmodligen hade behövt finnas på plats mer, men att han under den kritiska perioden fanns på plats så mycket som möjligt (Krüeger, 2009).

4.3.2. Anställda

Efter omorganiseringen valde företaget att hålla en beredskap för om anställda skulle må dåligt eller behövde prata med någon, men inte fastlagt att det skulle finnas några program de skulle gå igenom. Beredskapen gick ut på att samtal fördes med företagshälsovården för att förbereda dem, och ge möjligheter för anställda att få hjälp med att prata med någon utanför organisationen om så behövdes. Målet var att omorganiseringen skulle genomföras så effektivt som möjligt så att några sådana program inte skulle behöva implementeras. Vidare var det ett aktivt val att inte införa någon form av ekonomiska incitament för kvarvarande anställda (Nyrinder, 2009). Anledningen var att bara för att en förändring skedde och det skakade under fötterna så skulle de som blev kvar inte förvänta sig få något för det (Krüeger, 2009). För de som blev omlokaliserade hjälpte banken till med flyttkostnaden men inte längre än så (Nyrinder, 2009). Fokus låg på vad som kunde förväntas av företaget framåt resultat- och tillväxtmässigt. Chefsutvecklingsprogram startades kort efter att omstruktureringen blev officiell för att lägga fokus på dem som skulle vara kvar och de som skulle leda förändringsarbetet. Genom detta skulle det nya tänket

sippa ut i organisationen (Krüeger, 2009). Anställda hade dock möjligheten att få hjälp via inhyrda karriärcoacher och trygghetsrådet som det etablerades kontakter med i god tid. Företagshälsovården (Previa) fanns tillgänglig för anställda med behov för det. Dessa åtgärder kommunicerades främst ut via stormöten och intranät (Färm, 2009).

Flytten av anställda till Lund var till skillnad från omstruktureringen i Älmhult svårare att motivera då den kortsiktigt inte gav någon vinst utan snarare var en belastning. Motivet bakom var dock att långsiktigt säkerhetsställa tillförelsen av kompetens till företaget. Älmhult ligger i periferin av de stora finansiella naven Öresundsregionen och Stockholm och det ansågs lättare att finna och locka till sig specialister och kompetent personal inom dessa områden. Men det var överraskande att beslutet mottogs relativt problemfritt och att alla berörda utom en tackade ja till erbjudandet. I det fall en anställd valde att tacka nej gjordes en kompetensprövning mot resten av organisationen i Älmhult för att i bästa möjliga mån finna en ny position där (Krüeger, 2009).

Sammantaget var kommunikationen av företagets långsiktiga mål och vision och vad som kunde förväntas av organisationen det främsta medlet för dem som skulle vara kvar (Krüeger, 2009).

Vid urvalsprocessen förhandlades en avtalsförordning fram utifrån kollektivavtal. Lagen om anställningsskydd låg som grund för varslen och sedan förhandlades det om undantag från den som (Nyrinder, 2009) grundades på kompetenskrav och de krav som företaget såg att kunder och partners ställde då, samt de förväntningar som banken kommer att behöva leva upp till i framtiden (Krüeger, 2009). När det gäller nedskärningen så var det en del roller och kompetenser som inte längre passade in, där den arbetsuppgiften försvann, och ifall den aktuelle medarbetaren inte kunde göra något annat fick den medarbetaren gå. När det gäller flytten till Lund flyttades hela avdelningar och om medarbetarna ifråga inte kunde flytta med så löstes detta på bästa sätt (Nyrinder, 2009). Fredrik Krüeger kommenterar att det dessvärre aldrig finns något som heter 100 % rättvisa i sådana här processer utan att de försökte att följa en konsekvent linje där kompetenskravet var ledstjärnan (Krüeger, 2009).

För att underlätta för de varslade anställda utgick banken från ett antal parametrar. Först och främst hade de anställda en uppsägningstid och en anställningstid, och utöver det fick alla dessutom en ekonomisk kompensation, samt att de blev erbjudna stöd i tre varianter. Banken erbjöd psykiskt stöd då de varslade fick tillgång till samtalsstöd med terapeuter. De varslade erbjöds karriärcoachning från Trygghetsrådet, där det även fanns möjlighet för ekonomiskt stöd, för dem som var upp till en viss ålder eller hade haft en viss anställningstid, i form av avgångsersättning. Via Trygghetsrådet gick det även att vidareutbilda sig inom vilket yrke som helst och detta gjordes på bankens bekostnad. Utöver dessa åtgärder blev alla varslade dessutom erbjudna möjligheten till ett privat konsultupplägg i ett outplacementprogram, de fick alltså ett förhållandevis heltäckande skydd och en relativt bra start för att komma vidare. Banken satte in många parter som kunde hjälpa till under processen. Någon enstaka drabbad blev väldigt bitter, och ville inte ta del av stödåtgärderna. I den situationen fortsatte banken att höra av sig för att visa att de förstod att det var svårt och för att försöka hjälpa dessa personer att komma vidare (Krüeger, 2009). De anställda som blev varslade blev erbjudna att bli arbetsbefriade i den mån verksamheten tillät det, vilket nästan alla valde att bli. Förutom att ge de varslade ro gav det även en lättnad bland de kvarvarande då många upplevde hela processen som jobbig och kände sig skuldtyngha över de som varslats (Färm, 2009). Åtgärderna för och hanterandet av uppsagd personal kommunicerades tydligt ut till kvarvarande anställda för att stävja ovissheten. Information om hur det i efterhand gick för uppsagd personal, om någon fick nytt jobb eller gjorde andra positiva framsteg, gick banken ut med så fort de kunde. Detta beskrivs som uppskattat av både anställda som slutat och anställda som var kvar (Krüeger, 2009).

5. Analys

I detta kapitel analyseras insamlad data med hjälp av teorier som redogjorts för i uppsatsens teorikapitel. Med hjälp av befintlig teori och vårt praktiska fall kommer vi analysera fram vilka råd vi kan ge om omstrukturering i kombination med downsizing.

5.1. Bakgrund

Sedan IKANO Bank startade 1995 har det skett en del små förändringar. Det har främst rört sig om förbättringar av Internettjänsterna samt mindre effektiviseringar (IKANO Bank årsredovisning 2001-2008), effektiviseringar som enligt Stefan Nyrinder varit ett inslag i de vardagliga processerna (Nyrinder, 2009). Banken har under alla år varit präglad av kostnadseffektivitet, och kommer troligtvis att fortsätta vara det för att kunna erbjuda de förmånliga priser som deras tjänster har (IKANO Bank årsredovisning 2001-2008). Med denna bakgrund är det inte helt förvånande att de genomfört ännu en effektiviseringsprocess. Det är dessutom essentiellt att ständigt förnya sig eftersom världen förändras dagligen. Det kan däremot anses vara förvånande att den effektivisering som genomförts nu var så pass omfattande som den var, då detta var den största omstruktureringen som någonsin genomförts i IKANO: s historia (Färm, 2009). Det skulle kunna vara så att banken utnyttjar det faktum att det har rådigt finansiell turbulens i världen under tiden för deras beslut och genomförande. Denna turbulens har lett till att många företag har genomfört stora omstruktureringar och nedskärningar, och därför kan det delvis dölja IKANO Banks downsizing så att den inte drar till sig lika mycket uppmärksamhet i myllret av andra downsizings och nedskärningar. Dock nämner Stefan Nyrinder att deras omstrukturering och downsizing inte har med den rådande finanskrisen att göra utan att det endast är på grund av att de behöver effektivisera (Nyrinder, 2009).

IKANO Banks årsredovisningar sedan 2001 nämner inget om en omstrukturering av denna storlek och omfattning utan endast enstaka mindre förändringar som nedläggning av deras fysiska kontor (IKANO Bank årsredovisning, 2001-2008).

Det beslutet berodde dock på att kravet om att alla banker måste ha minst ett fysiskt kontor togs bort (IKANO Bank årsredovisning 2002). Banken har också under alla år visat positiva resultat (IKANO Bank årsredovisning 2001-2008) och då kan det vara svårt att besluta om en omfattande förändring. Det är då svårare att skapa ett angelägenhetsmedvetande hos personal och övriga intressenter vilket gör det svårare att genomföra en stor förändring. För att personal och även ledningsgrupp ska känna att det behövs en organisationsförändring av den här storleken är det viktigt att kunna visa bra motiv för den. Om då banken fortfarande gör bra resultat måste andra motiv och argument läggas fram för att skapa motivation för förändringen snarare än motstånd mot den. Även 2009 visade banken bra resultat men ändå beslutades det om en stor förändring. Banken insåg att för att kunna konkurrera inom nischbankbranschen och för att kunna uppnå målet att bli Sveriges bästa nischbank så var de tvungna att effektivisera, och denna omstrukturering ska även möjliggöra för banken att effektivisera i framtiden utan en alltför stor kostnadsökning. Omstruktureringen ledde nämligen till en enklare och plattare struktur som är lättare att förändra (Nyrinder, 2009). Trots att banken fortsatt göra bra resultat tycker beslutsfattarna att de har lyckats med att skapa ett angelägenhetsmedvetande hos personal och ledning, dock möttes beskedet först av en känsla av oro och undran om varför. De motiv som förmedlades till medarbetarna var att banken har en för stor kostnadskostym för att kunna bli bättre (Färm, 2009), och dessa motiv anses ha accepterats relativt snabbt av medarbetarna (Nyrinder, 2009). Motiven som lades fram var logiska och det mottogs med ett fortsatt engagemang i organisationen och även i förändringen.

5.2. Omstrukturering kombinerat med downsizing

När en så pass omfattande förändring ska genomföras säger exempelvis Cameron att det är av vikt att undersöka eventuella alternativa lösningar (Cameron, 1994). IKANO Bank ansåg att detta beslut var den enda lämpliga lösningen och att inga andra lämpliga alternativ fanns (Nyrinder, 2009). De studerade dock om det fanns andra alternativ så vi anser att de följde råden som ges i befintlig teori kring det. De såg alternativa lösningar men kom fram till att dessa alternativ inte var

relevanta i denna situation, dock har vi inte fått någon information kring vilka alternativ som undersöktes. Cameron nämner även tre strategiska varianter av downsizing (Cameron, 1994). IKANO Banks effektiviseringar tidigare år har främst handlat om den andra varianten, nämligen att ändra arbetssätt och processer. Denna downsizing och omstrukturering har däremot varit en kombination av de två första varianterna, neddragning i personalstyrka samt förändrade arbetssätt. IKANO Bank har valt att slå ihop och omlokalisera avdelningar samtidigt som de valt att dra ner personalstyrkan (Nyrinder, 2009). Enligt Cameron bör den första varianten genomföras snabbt och den andra varianten bör ta längre tid att genomföra (Cameron, 1994). Denna omstrukturering genomfördes däremot oerhört fort (Nyrinder, 2009), trots att det gäller nya arbetssätt och nya strukturer. Detta kan vara ett tecken på att det finns en del problematik att vänta då personalen behöver tid att lära sig de nya spelreglerna. Angående detta har också Åsa Färm nämnt att hon inte tror att efterverkningarna av förändringen kommer att vara färdiga förrän till sommaren 2010 (Färm, 2009). Förutom att banken implementerar de två första alternativen av Camerons strategier bör banken långsiktigt tänka på att förankra ett effektivitetstänkande i företagskulturen. Det kan därför anses vara bra att efter en sådan här omskakning i strukturen försöka förstärka effektivitetstänkandet i företaget.

IKANO Bank har, som nämnts tidigare, utvärderat andra alternativa lösningar och kommit fram till att de förändringar som genomförts var de enda som ansågs vara lämpliga (Nyrinder, 2009). Det skall dock påpekas att organisationsförändringen som genomförts bestod av ett flertal olika moment och arbetsprocesser som förändrades varpå det är för enkelt att säga att det inte diskuterats andra idéer.

Det var även så att beslutet om en organisationsförändring och downsizing togs enhälligt inom ledningsgruppen på initiativ av Sverigechefen Stefan Nyrinder. Ledningsgruppen gjorde ett aktivt val att undanhålla planeringen om en omstrukturering för de anställda och i och med det inte låta dem ha någon möjlighet att påverka själva beslutsfattandet (Nyrinder, 2009). Hade det varit så att ledningsgruppen hade tagit in idéer från anställda så hade kanske andra alternativ kommit fram som ledningen själva inte tänkte på. På så sätt hade de kanske inte behövt genomföra effektiviseringen på just detta sätt och de hade

möjligtvis kunnat slippa att avskeda folk. Å andra sidan förklaras detta inskränkta beslutsfattande med att det inte är praktiskt möjligt att blanda in så många anställda i ett sådant beslut och att ledningsgruppen som planerade och styrde omstruktureringen var tillräckligt stor för att vara representativ för många olika tankar och idéer (Nyrinder, 2009). I teorin diskuteras det att även om en downsizing ej går att undvika så blir medarbetarnas känsla av tillhörighet i organisationen styrkt av medverkan i beslutsfattande vilket i stor utsträckning också underlättar mottagandet av förändringen och tiden efter denna (Appelbaum et al, 2001). Det kan därför tänkas att anställda hade haft lättare för att ta till sig omstruktureringen om ledningen bakom förändringen rent symboliskt hade tagit del av deras input.

5.2.1. Överflödiga positioner

Vid identifierandet av överflödiga positioner och personer som ska sägas upp nämner teorin vikten av att detta görs med bakgrund i rättvisa och kontinuitet (Appelbaum et al, 2001). IKANO Bank ska här ha gjort ett grundligt förarbete med att identifiera positioner och arbetsprocesser som är överflödiga eller ineffektiva för den nya organisationen (Färm, Krüeger, Nyrinder, 2009). Därefter utvärderades kompetensen hos personal inom dessa områden. Till detta togs det även i beaktande implicita krav från partnerföretag och kunder (Krüeger, 2009). Således kan arbetet och uppsägningarna tyckas ha gått rättvist till, med bakgrund i att kompetensen kontinuerligt var en avgörande faktor. Även fast det verkar ha gått rättvist till kan det ändå uppstå negativa ifall denna process inte kommuniceras ut. Om inte personalen får information om hur processen gått till så kan de ej veta om den gått rättvist till. Processen med att identifiera personal som skulle sägas upp och efterföljande förhandlingar med facket angående dessa var inte heller helt synlig för personalen (Krüeger, 2009), vilket lämnat utrymme för rykten och misstro kring urvalsprocessen. Om personalen inte vet hur urvalet har gått till kan de känna sig osäkra och förbisedda. Därför kan det tänkas att motstånd, rykten och misstro ofta uppstår vid downsizing. Det är dock svårt att synliggöra en sådan förhandling på grund av dess känsliga natur och den integritet som råder i frågan. Det bör därför vara viktigt för IKANO Bank att klart redogöra och kommunicera ut på vilka grunder personal blivit uppsagda och hur

urvalsprocessen gått till. Det är också viktigt att visa för externa intressenter och samhälle att processen gått rättvist till för att inte riskera ”badwill”, som kan skada företagets möjligheter att locka till sig ny personal och nya kunder.

5.2.2. Förhållande mellan anställda och arbetsgivare

Teorin pekar på vikten av att göra anställda mindre beroende av arbetsgivaren och mer beroende av sina egna möjligheter att konkurrera på arbetsmarknaden (Appelbaum et al, 2001). Inom IKANO Bank har det i och med omstruktureringen inte gjorts några aktiva beslut om en sådan förändring i förhållningssättet mellan anställd och arbetsgivare (Nyrinder, 2009). Det har, i och med omstruktureringen och downsizingen, funnits karriärcoacher tillgängliga för den som är intresserad och inom banken menas att karriärmöjligheterna inte på något sätt förändrats i och med den nya organisationen (Nyrinder, 2009). Till detta satsas det kontinuerligt på personalutveckling och kompetenshöjande åtgärder inom ramen för den löpande verksamheten (IKANO Bank årsredovisning, 2001-2008). Det viktigaste är att så länge de anställda själva bara vågar ta för sig och visa framfötterna så finns alla möjligheter att ta sig vidare inom koncernen. En sådan kontinuerlig satsning borde förstärka de anställdas känsla av engagemang från bankens sida. Det är dock viktigt att de anställda känner till och är medvetna om vilka möjligheter som finns för dem. Detta kan resultera i att personalens attraktivitet och konkurrenskraft underhålls. Det i sin tur underlättar implementeringen av en downsizing och förändring, vilket förhindrar den friktion som kan uppstå inom företaget. Det underlättar implementeringen då de anställda kan se de potentiella möjligheterna med en förändring snarare än motgångarna som en downsizing ofta anses innebära.

Att den långsiktiga planen och bankens vision för framtiden kommuniceras ut till anställda underlättar för dessa eftersom de då kan förstå vad som förväntas av organisationen på lång sikt. Då IKANO Bank ser positivt på framtiden med en förväntan om att bli dubbelt så stora till 2013 (Nyrinder, 2009) bör anställdas förtroende för organisationen stärkas i och med att de blir informerade om detta, den informationen kan också anses vara viktig för att ge tillbaks en eventuellt förlorad framtidstro hos personalen. Erfarenheterna på IKANO Bank var

nämligen att anställda fick känslan av att en avveckling snarare än en effektivisering var på gång (Färm, 2009), vilket tyder på att tron på framtiden kändes oviss hos medarbetarna och därför var det viktigt att banken var tydliga med målet att växa inom den närmsta framtiden.

5.2.3. Stödfunktioner

Alla anställda fick allmän information om stödfunktioner för de varslade innan det var bestämt vilka som skulle drabbas, och efter beskedet har den kvarvarande personalen hållits uppdaterad vad gäller den uppsagda personalen och hur de har lyckats hantera situationen (Färm, 2009). Detta är enligt Appelbaum et al otroligt viktigt för att den kvarvarande personalen ska känna att banken bryr sig om den personal som den gör överflödigt (Appelbaum et al, 2001). Informationen kring den uppsagda personalen sägs ha varit mycket uppskattad vilket tyder på att banken har varit tydliga kring detta. Banken visar även tydligt att de bryr sig om den uppsagda personalen genom att försöka hjälpa dem så mycket som möjligt, genom ovan nämnda kanaler. Genom att tydligt visa sitt stöd och att se efter de som fått gå motverkar banken till viss del den ”badwill” som kan uppstå i samband med downsizing. Det ger även den kvarvarande personalen högre motivation och mindre skuld känslor för att de fick vara kvar. Därför anser vi att det är av stor vikt att kontinuerligt kommunicera ut vad som görs för den uppsagda personalen, men även hur det har gått för dessa efter uppsägning. Att få information om hur det gått för uppsagd personal efter uppsägning ger kvarvarande personal sinnesro och lättnad, vilket bör leda till högre arbetseffektivitet och en snabbare återhämtning efter förändringsprocessen.

5.2.4. Arbetsbörda

Eftersom bakgrunden till omstruktureringen är att kunna underlätta framtida effektiviseringar samt att förstärka fokuset på kärnkompetensen i företaget (Nyrinder, 2009) kan det anses att de borde ha minskat arbetsbördan för de anställda genom att outsourca överflödiga arbetsuppgifter eller helt ta bort dem. Detta ska banken ha gjort till viss mån, men den kvarvarande personalen har snarare fått mer att göra eftersom förändringen dessutom har inneburit en

neddragning i personalstyrka. Personalen har inte heller fått någon träning för att de lättare ska kunna anpassa sig efter de nya förutsättningarna, utan de har fått gå rakt in i förändringen och anpassa sig bäst de kan. Eftersom omstruktureringen lett till ökad arbetsbörda för kvarvarande personal hade det kunnat vara en god idé att ge personalen träning för att kunna hantera denna. Detta hade kunnat höja personalens motivation för den nya strukturen då de inte i lika stor utsträckning hade behövt ifrågasätta sin egen kompetensnivå. Denna sortens träning, men även andra försök för att underlätta arbetsbördan, hade även kunnat bidra till den kvarvarande personalens känsla av att banken bryr sig om dem. Det har inte heller funnits några incitamentsprogram eller andra projekt för att underlätta övergången från den gamla strukturen till den nya (Nyrinder, 2009) utan fokus har istället legat på vart organisationen skall röra sig och vilka mål som finns för personalen (Krüeger, 2009). I arbetet med den kvarvarande personalen anser vi därför att IKANO Bank har fallerat en aning då de borde tränat den nya personalen bättre för att hantera den ökade arbetsbördan. Däremot har de åtminstone delvis minskat och eliminerat överflödiga arbetsuppgifter vilket enligt Appelbaum et al är viktigt om den nya strukturen innefattar en ökad arbetsbörda för de kvarvarande (Appelbaum et al, 2001).

5.2.5. Tidsaspekten

Processen för att hantera neddragningen i personalstyrka har gått relativt snabbt och den uppsagda personalen fick besked drygt en vecka efter beskedet om förändringen. Banken anser sig ha lyckats med detta tack vare goda förberedelser och ett gediget förarbete i form av förhandlingar med fackrepresentanter (Krüeger, 2009). Innan berörd personal fått reda på att de blivit uppsagda fick alla anställda allmän information kring de olika stödfunktioner som banken erbjuder, och efter beskedet blev de drabbade informerade mer ingående kring dessa hjälpmedel (Krüeger, 2009) samt att de själva fick välja om de ville bli arbetsbefriade eller jobba vidare under sin uppsägningstid (Färm, 2009). Appelbaum et al nämner att beskedet om en downsizing bör ges så snabbt som möjligt och kort därefter bör det informeras om varsel (Appelbaum et al, 2001). I IKANO Banks process anser vi att de informerat ganska sent om downsizingen eftersom det beskedet kom ungefär ett år efter att de börjat diskutera en

omstrukturerings. Eftersom IKANO Bank valde att inte gå ut med beskedet om den kommande omstruktureringen och downsizingen direkt när beslutet togs så kunde de istället göra varselprocessen så kort som möjligt. Detta underlättar troligtvis för varslad personal då det inte blir en lika utdragen, känslös process.

Det rekommenderas i teorin att en downsizing bör genomföras så snabbt som möjligt (Appelbaum et al, 2001). Ett stort orosmoment är just varselprocessen och hur de anställda hålls informerade, men även hur de behandlas under detta moment. IKANO Bank tycks ha lyckats minimera detta genom att planera i god tid inför releasen den 8:e oktober. Det faktum att de hemlighöll denna förändring gav dem tid att förbereda den utan att på förhand skapa någon oro kring förändringen. Varselperioden blev därför förhållandevis kort vilket bör ha underlättat för anställda att gå vidare i den kanske mest osäkra perioden av en förändringsprocess. Däremot rekommenderar teorin att det bör informeras så tidigt som möjligt om beslutet om en förändring också, vilket IKANO Bank drog ut på i nästan ett år, då de var färdiga med planeringen för förändringen. Detta gjorde att de anställda inte hade särskilt lång tid för att förbereda sig för den chock som var på gång. I övrigt har omstruktureringen sträckt sig över tre månader och den samlade bilden bland ledningen verkar ha varit att anställda har upplevt förändringen som att ha gått fort framåt (Färm, Krüeger, Nyrinder, 2009). På så sätt ansåg ledningen att de anställda skulle slippa en utdragen känslomässig process. Det uppstår dock som sagt ofta förvirring om det går så fort eftersom de anställda inte hinner ställa om till det nya och acceptera att förändringen sker, vilket tyder på att det kanske inte var helt lätt att planera för alla potentiella reaktioner och scenarier som förändringsprocessen gav upphov till. Att de anställda inte var medverkande under beslutsfattandet kan också vara en bidragande faktor. Denna känsla beskrivs lämpligt av Åsa Färm med kommentaren att de anställda emotionellt behövde komma ikapp och ta in förändringen i jämförelse med henne, som hade hela perioden för beslutsprocessen på sig att ta in den annalkande förändringen. Det verkar dock ha funnits ett överseende med detta då förändringen var klar den 2/1 2010, samtidigt som det inte räknas med att de sista effekterna av förändringen har släppt förrän till sommaren 2010 (Färm, 2009). Samtidigt har den positiva effekten av den långa planeringsperioden varit att ledningen haft tid att minutiöst planera

förändringen för att genomföra den så effektivt som möjligt. På så sätt kunde omstruktureringen genomföras i en enda omgång istället för att riskera att samma problem och förändringar skulle behöva adresseras flera gånger.

5.3. Kommunikation

5.3.1. Faser i kommunikationen

Att ha tydlig och rak kommunikation var ett uttalat mål för IKANO Bank under förändringen. Detta innebar frekventa stormöten och avdelningsmöten, samt information via intranät och från personer i ledande positioner (Färm, Krüeger, Nyrinder, 2009). På så sätt hade anställda stor tillgång till information och denna inkom genom ett antal olika kanaler vilket förespråkas av teorin (Appelbaum et al, 1999). Kommunikationen under processen ansågs ha skett kontinuerligt för att hålla personalen uppdaterad även om det inte har funnits någon ny information att ge (Färm, 2009). Detta är en grundpelare för bra kommunikation under en förändringsprocess enligt Erikson et al (Erikson et al, 2008). Företaget bör dock också betänka vilken information man väljer att förmedla till anställda så att informationen är i fas med vad för bild och känsla som bäst passar att förmedla. Ett företag som för länge förmedlar sin empati och förståelse för de anställda kan omedvetet dra ut på förändringsprocessen när anställda har kommit över den initiala chocken och egentligen behöver blicka framåt. Det blir därför viktigt för företaget att både ha en kommunikationsplan för vad och när ting ska sägas men att även kontinuerligt känna av bland de anställda hur deras inställning ser ut.

Fredrik Krüeger nämner dock att det optimala hade varit att ha stormöten varje dag för att få en så smidig process som möjligt, men att detta inte är praktiskt genomförbart. I förändringsprocessen har personalen hela tiden efterfrågat mer information, men de har inte kunnat specificera vilken typ av information de saknar (Krüeger, 2009). Detta kan ses som ett tecken på ett tyst motstånd eller oro hos de anställda. Det uppstår alltid någon form av motstånd i samband med en förändring som påverkar många människor (Erikson, 2008), men i detta fall har

inget motstånd kommit fram till ledningen (Färm, Krüeger, Nyrinder, 2009). Det kan även tolkas som en informationsbrist bland anställda med grund i att de inte engagerats tillräckligt i förändringen för att kunna svara för vad de behöver eller vill veta. En större medverkan bland anställda i formanet eller framtagandet av processen kan då även underlätta den fortskridande kommunikationen.

5.3.2. Talespersoner

Vikten av kommunikation mellan människor återspeglas även av det faktum att mycket ny information framkom från möten där till exempel Fredrik Krüeger och/eller Stefan Nyrinder fanns närvarande och förklarade sin syn på förändringen eller gav information (Nyrinder, Krüeger, 2009). Just Stefan Nyrinder tog även på sig rollen som talesperson för förändringen, dels som den som tog fram idén bakom den och dels ur sin position som Sverigechef (Nyrinder, 2009). I samband med en omfattande organisationsförändring är det enligt teorin viktigt att personalen känner förtroende för personen som kommunicerar ut förändringen (Appelbaum et al, 2001, Burke, 2002). I detta fall är det Stefan Nyrinder som har varit den främsta drivkraften bakom förändringen, med viss hjälp av ledningsgruppen (Nyrinder, 2009). Stefan var relativt ny i organisationen när han tog detta beslut vilket kan påverka förtroendet för honom negativt om anställda får en bild av att någon utifrån kommer och ska förstå sig på banken. Däremot ska han och övriga ansvariga ha varit synliga genom hela processen och funnits tillhands för att svara på eventuella frågor, vilket kan tänkas stärka förtroendet hos personalen för företaget, vilket enligt teorin är mycket viktigt (Appelbaum et al, 1999, Appelbaum et al, 2001, Ekstam, 2005). Avdelningschefer ska också ha varit öppna för eventuella oros känslor hos personalen under avdelningsmötena, vilket Appelbaum et al anser vara essentiellt (Appelbaum et al, 2001). En sådan öppenhet kan förhindra att anställda känner ledningen ser över deras oro. Risken är annars både att det blir svårare för ledningen att förankra beslutet bland de anställda om de inte får känna att de är en del av processen med möjlighet att ta del av förändringen. Vikten blir att förse de anställda med ett antal kanaler för att kunna skapa sig en bild av vad som händer och förmedla kännedomen om dessa. På så sätt belastas inte heller enstaka ansvariga med att behöva lägga mycket tid på att besvara frågor istället för att kunna ägna den tiden åt implementeringen.

5.3.3. Utlämnad information

Bakgrunden till omstruktureringen har sakligt målats upp och ledningen har varit noga med att poängtera att ingen kris råder inom banken utan att det var en långsiktig förändring för att bli effektivare (Krüeger, Nyrinder, 2009). Därmed har det inte skapats uppmärksamhet kring förändringen, bland de anställda, genom att framhäva en kris eller eventuella problem inom banken. Det påpekas i teorin att kriser eller problem kan underlätta för personalen när det kommer till att förstå och anamma en förändringsprocess (Kotter, 1998). Problemet är att det inte tycks föreligga någon ”kris” bakom förändringsbeslutet och att förmedla något sådant vore då att bortse från det fokus som finns inom banken, att tillhandahålla rak och tydlig kommunikation. Likväl kan dock en ”omruskning” underlätta att få fart på förändringen, genom att tydligt överkommunicera behovet av förändring.

Teorin antyder att utlämnandet av konfidentiell finansiell information till anställda kan förstärka förtroendet för företaget och ledningens handlande (Appelbaum et al, 1999). Detta verkar inte ha tillämpats inom IKANO Bank. Det kan tolkas som att det inte funnits något behov då förtroendet ansetts redan är högt nog eller av interna beslut kring vilken information som bör lämnas ut. Ett sådant beslut kan te sig logiskt men det ger även ledningen anledning att tänka till så att där finns underlag nog redan för att kunna beskriva och förmedla bakgrunden till beslutet.

I övrigt har kommunikationen varit kontinuerlig och det har funnits diskussions- och informationsforum tillgängliga även när ingen ny information funnits tillgänglig (Färm, 2009). Detta följer de förslag för lyckad kommunikation som Erikson lägger fram. Erikson nämner även vikten av att skapa en nyfikenhet istället för ett motstånd genom att kommunicera så att anställda förstår orsaken och nyttan med förändringen (Erikson, 2008). Den samlade bilden är dock att majoriteten av anställda var obekväma med beslutet även om enskilda anställda visade intresse för förändringen. Samtidigt var frågorna många från anställda (Färm, 2009), vilket kan tyda på att förändringen ganska snabbt blev accepterad och att anställda ställde in sig mer på vad som skulle komma.

5.3.4. Utmålad framtidsvision

Vid förmedlandet av information är bilden att ledningen har varit tydlig med vad som kan förväntas den närmaste tiden och vilka mål och visioner som IKANO Bank nu har (Krüeger, 2009). Den utmålade bilden har varit positiv och under förändringsprocessen har anställda fått veta att resultaten för banken ser bra ut på många sätt (Nyrinder, 2009). Sådan information kan bidra till att minska misstro bland anställda och felaktiga uppfattningar om på vilka grunder förändringen sker. För att inte en ljus framtidstro bara ska bli tomma ord kan det dock hjälpa företaget övervinna misstro genom att sätta upp kortsiktiga tillväxt- eller utvecklingsmål för företaget som anställda kan ta till sig och använda som uppmuntran.

5.4. Ledarskap

Förändringen som IKANO Bank genomfört kräver starkt ledarskap. Ledaren bakom förändringen var, som vi nämnt tidigare, Sverigechefen Stefan Nyrinder. Han åstadkom, med hjälp av Fredrik Krüeger, ett minutiöst schema för hur förändringen skulle genomföras och tillhandahöll manualer för hur personalen skulle arbeta för att processen skulle gå så smidigt som möjligt (Nyrinder, Krüeger, 2009). Detta kan anses vara viktigt då det gav personalen en trygghet i form av välformulerade arbetsätt. Däremot tog inte ledningen inom banken in idéer och förslag från personalen (Nyrinder, Färm, 2009), och därmed fick de inte del av möjligen viktiga insikter. De som dagligen arbetar med de arbetsuppgifter som skulle förändras hade troligen kunnat komma med bra åsikter och förslag som möjligen hade kunnat hjälpa till vid implementering. Eller så kanske någon i personalen hade någon idé kring hur banken hade kunnat undvika omstruktureringen och downsizingen helt och hållet genom att göra något annat för att effektivisera istället. Att banken valde att inte involvera personalen kan ha påverkat motivationen för förändringen negativt då personalen inte känt sig medverkande i beslutsprocessen (Appelbaum et al, 1999).

Stefan Nyrinder var tydlig med bankens långsiktiga mål redan från start vilket kan ha lett till större förståelse hos de anställda. Han gick ut med målet att bli Sveriges

bästa nischbank (Nyrinder, 2009) och var på så sätt bra på att måla upp ett framtidsscenario som alla ville medverka i, vilket är en viktig egenskap hos en ledare enligt Kjell Ekstam (Ekstam, 2005). Om de anställda blir införstådda med bankens långsiktiga mål är det lättare att ta till sig det nya och förstå anledningen till att banken genomför en så drastisk förändring. Det hade varit svårare att motivera en så stor förändring om den bara hade lett till kortsiktiga vinster.

Stefan blev under processen tvungen att överta ett antal chefspositioner som blev vakanta och där han valde att inte tillsätta någon tillförordnad chef (Nyrinder, 2009). Detta demonstrerar ett starkt engagemang från hans sida som i längden kan ha lett till större tilltro i beslutet. Genom att ta över dessa chefspositioner fick personalen se att han brydde sig om de anställda som blev utan chef och att han verkligen trodde på förändringen. Det har tyvärr blivit så att under denna process har även finanskrisen härjat och det stal en hel del av Stefan Nyrinders tid (Nyrinder, 2009). Detta medförde att han inte kunde vara riktigt så informerad och stöttande som teorin annars rekommenderar (Ekstam, 2005). Stefan Nyrinder har däremot visat att han besitter starka ledarskapsegenskaper när det kommer till att ta beslut och stå fast vid dem. Ekstam nämner att en ledare behöver hålla sig informerad, delegera, ge stöd, vara engagerad och vara öppen, vilket Stefan Nyrinder delvis har visat prov på. När han tog över de vakanta chefspositionerna visade han stort engagemang för organisationen. Han delegerade ner en del av besluten till mellanchefer, dock kanske inte så stora beslut som hade kunnat vara önskat för att öka känslan av medverkan bland mellancheferna. Han försökte hålla sig informerad under hela processen med hjälp av stormöten och om personalen behövde prata eller fråga något har han varit öppen för det. Finanskrisen kom dock emellan och minskade hans chanser att delta och hålla sig informerad. Denna kris och allt som har haft med förändringen att göra har också hindrat Stefan Nyrinder från att snabbt kunna ge stöd till de anställda. Han nämner exempelvis att han hade erbjudit individuella samtal med alla anställda under de chefspositioner som han tog över, men att han inte skulle hinna med det före januari 2010, och då skulle han även bara ta samtal med de som verkligen kände att de behövde det (Nyrinder, 2009). Stefan Nyrinder var även tvungen att ta oerhört svåra beslut i denna process och att kunna göra det är en viktig egenskap att ha som ledare (Ekstam, 2005), speciellt i en förändring.

Fredrik Krüeger nämner att det var viktigt att ”peka med hela handen” vad det gällde tydlighet under processen (Krüeger, 2009). Detta är bra eftersom det annars är lätt att personalen misstolkar saker som ska göras, och det finns även en risk att personalen kan tro att ledarna agerar utifrån egna intressen om de inte styr med starkt ledarskap och tydliga budskap. Ytterligare något som hjälper tydligheten i en process som denna är manualerna som nämndes tidigare. Det kan dock vara negativt med så tydligt ledarskap också. Personalen kan känna sig omotiverad att följa strikta manualer och när en ledare ”pekar med hela handen” kan det få motsatt effekt mot vad ledningen tänkt. Ibland svarar individer bättre på lite ”mjukare” ledarskap då det känns att ledaren bryr sig, och att personalen bryr sig om organisationen. Om ledaren kan få personalen att känna samma engagemang för förändringen som han själv känner så behövs det inte ”pekas med hela handen”, då kommer personalen vilja göra rätt från början.

Att alla, inklusive anställda i chefsposition, tar del av de uppoffringar som görs i och med en organisationsförändring är av central vikt för de anställdas känsla av rättvisa (Appelbaum et al, 2001). Inom IKANO Bank kan det sägas att detta uppfylldes åtminstone delvis eftersom även vissa mellanchefer fick gå, och det skedde även en del rockader i ledningsgruppen. Ett typexempel på en uppoffring från chefer, enligt Appelbaum et al, är när dessa avstår en del av sin lön för företagets bästa (Appelbaum et al, 2001). Problemet med ett sådant förfarande i det här fallet är att omstruktureringen inte härrörde från att banken hade likvida eller andra ekonomiska problem, varför ett sådant handlande hade tett sig tämligen meningslöst. Istället är det lättare att se till vilka uppoffringar de anställda fick göra i och med förändringen, vilka kan sammanfattas med den förlust i trygghet detta förfarande lett till, utöver de anställda som faktiskt förlorar anställning. Ur en sådan synvinkel kan chefer delvis sägas ha varit delaktiga i de uppoffringar som fått göras i och med omstruktureringen. Sammanslagningen av avdelningarna Partner och Bank gjorde vissa chefspositioner överflödiga vilket gav resultatet att dessa fick omplaceras eller gå (Nyrinder, 2009). Förändringen betydde även en annorlunda organisationsstruktur vilket påverkade alla, inklusive mellanchefer. Detta har inte i samma utsträckning gällt personer i översta ledningen såsom Stefan Nyrinder där det endast skett en del mindre förändringar i

positioner. Dessa har dock i allra högsta grad varit involverade i omstruktureringen, och genom den öppenhet som önskades i denna process fick de ombesörja och hantera anställdas oro och frågor kring förändringsprocessen (Nyrinder, 2009).

5.5. Motstånd

Det primära motståndet mot en förändring är det direkta motstånd som kan uppstå bland de anställda gentemot att en förändring av rutiner och vardag kommer att ske (Burke, 2002). Men utifrån ledningens synvinkel tycks förändringen inte ha orsakat något större aktivt motstånd bland de anställda (Nyrinder, 2009). Istället var reaktionen bland anställda primärt en stark oro och känsla av osäkerhet (Färm, 2009), som i sin tur kan ha passiviserat och försvårat förändringsarbetet för IKANO Bank för att på längre sikt sänka effektiviteten inom organisationen. Ett problem är dock att det kan skilja väsentligt på hur personalen upplever förändringen och de indikationer som ledningen får in. Personal kan dra sig för att göra sin tankar och idéer hörda om de inte är i linje med förändringen i rädsla för att gå emot organisationen. Ett sådant underliggande motstånd kan dock försvåra anpassningen och viljan att ta till sig den nya strukturen och ordningen. För att motverka detta kan ett företag dels aktivt söka efter anställdas åsikter och medverka i implementeringen för att på så sätt försöka legitimisera alla förslag. Vidare kan en utarbetad kommunikationsplan som även ger möjlighet till att uttrycka sina åsikter direkt till ledningen istället för genom öppna stormöten möjliggöra en större acceptans till förändringen genom deltagande.

Dawson nämner att antal grunder som kan leda till osäkerhet hos personalen inom en omstrukturering (Dawson, 2003) och Erikson talar om att det alltid uppkommer ett motstånd vid förändring (Erikson, 2008). Grunderna som Dawson nämner har uppkommit under IKANO Banks förändring men ändå ska aktivt motstånd uppstått utifrån ledningens vetskap. Den långa planeringsperioden kan ha bidragit till att ledningen kunde förbereda sig och vidta åtgärder för att förhindra att ett aktivt motstånd skulle uppstå. Till exempel utarbetades tidscheman med milstolpar och beskrivningar för den nya organisationen, samt planer inför tiden

efter startskottet den 8:e oktober (Krüeger, 2009). Dessa kan ha bringat klarhet i vad som kunde förväntas av anställda och ligger i led med vad bland annat Child tar upp som vägar för att förhindra motstånd (Child, 2002). Men företag bör även vara förberedda att möta aktivt motstånd genom att ha ett bra underlag för varför förändringen sker. Som nämnts är det inte alltid ett motstånd kan skönjas och det kan då bli än mer viktigt att proaktivt motverka ett eventuellt sådant motstånd. Detta kan ske genom att ha förberett och presentera underlag med de positiva sidorna av förändringen, riktig och grundlig fakta kring besluten och att påvisa att till synes kortsiktiga förluster har en långsiktig vinst framför sig. Det sista innebär konkret att motverka anställdas eventuella upplevda hot.

Det som främst särskiljer sig är att personalen inte involverades i förberedelsefasen inför förändringen (Färm, Nyrinder, 2009) vilket annars är ett sätt att förhindra att motstånd uppstår (Erikson, 2008). Anledningarna till detta har diskuterats tidigare men resultatet kan ha blivit en ökad oförståelse och stress över beslutet, med effekten att ett passivt motstånd vuxit fram. Utan en sådan involvering blir det desto viktigare att kommunikationen till personalen fungerar då dessa är de två främsta verktygen för att motverka oförståelse och motstånd till förändringen. Att mellanchefer, när väl omstruktureringen startat, involverats i detaljplaneringen av avdelningarna (Färm, 2009), kan ha varit en starkt bidragande faktor till att aktivt motstånd på chefsnivå ej ska ha uppkommit.

6. Resultat och diskussion

Efterföljande text är en diskussion kring analysen och resultaten som den lett fram till. Här besvaras även problemfrågorna och förslag till vidare forskning ges.

6.1. Resultatdiskussion

Slutsatsen från denna undersökning av IKANO Banks omstrukturering i kombination med downsizing och hur den kan kopplas till befintlig teori kring de båda ämnena mynnar ut i ett par slutsatser. En första anmärkning vi kan se är att valda teorier och vårt praktiska fall inte stämmer överens på alla punkter. Detta visar att det kan finnas ett behov av att sammankoppla omstruktureringsteorier med downsizingteorier för att kunna ge specifika råd kring just denna kombination eller att där finns skillnader mellan vad ett företag under svenska förhållanden anser passa dem bäst.

Om vi ser till vilka val kring personalen som bör göras i en liknande situation kan vi säga att de utvalda teorierna stämmer väl överens med hur vårt fallföretag har valt att göra. En specifik skillnad var dock att fallföretaget väntade med att gå ut med beskedet om förändringen tills allt var planerat och igång, vilket de utvalda teorierna motsäger. Bilden som framkommit är att fallföretaget ändå lyckats att undvika ett större motstånd och gjort processen relativt snabb och smärtfri. Detta kan antyda att en hög involvering av personalen inte alltid är önskvärd och att det anses föreligga en större negativ påverkan på organisationen om den görs medveten om kommande förändringar. Speciellt vid större förändringsarbeten, som vid en kombinerad omstrukturering och downsizing, tycks förändringen vara så pass omfattande att personalen inte kan anses ha en tillräcklig övergriplig förståelse för att effektivt kunna bidra till förändringsarbetet. Men där kan även föreligga nationella skillnader i vilket handlande som anses mest korrekt utifrån företagskulturen och det samhälle företaget återfinns i.

När det kommer till kommunikation vid förändring så har fallföretaget inte haft någon specifik händelse utöver informationsmötet för att sätta igång arbetet med förändringen vilket annars är rekommenderat vid omstrukturering. Det kan

resultera i problem för de anställda att släppa den gamla organisationen och fortsätta gå i samma mentala hjulspår. Det blir då istället viktigt för företaget att kontinuerligt kommunicera ut och bombardera de anställda med information kring förändringen och vad den ska leda till för att få personalen ”i rörelse” och för att bibehålla detta momentum. Analysen tyder på att så är fallet och därför kan behovet av en omskakande händelse som början till förändring vara onödig och eventuellt leda till en än större oro bland anställda.

Ser vi till ledarskapet under en kombinerad omstrukturering och downsizing så sägs det av utvalda teorier att det är viktigt att involvera anställda så tidigt som möjligt i beslutsfattandet. Detta gjorde inte fallföretaget utan de höll processen inom ledningsgruppen tills allt var färdigplanerat och i rullning. Vi bedömer att fallföretaget har agerat riktigt i den mening att genom att hålla det ifrån medarbetarna så kunde de genomföra förändringsprocessen relativt snabbt. Hade ledningen istället gjort så som teori föreslår hade processen blivit utdragen och medarbetare hade istället fått gå och vänta på varsel, vilket troligtvis hade haft en demotiverande effekt. Detta belyser vikten av att när ledningen slutligen går ut med beskedet är det viktigt att måla upp en framtidsbild som personalen är motiverade att bidra till. Vi har även iakttagit att när ansvariga har involverat sig i förändringsprocessen så har omfattningen av den bidragit till att det inte varit helt lätt att hinna med rollen som ansvarig för förändringsprocessen med de behov som är knutna till denna, då även den vardagliga operativa verksamheten har tagit tid, vilket kan ha lett till att anställda inte fått den uppmärksamhet de blivit lovade. Det kan då anses bli än viktigare att ledarna har ett starkt förankrat förtroende bland de anställda för att väcka förståelse för den situation de befinner sig i.

Ett aktivt och påtagligt motstånd tycks inte ha funnits i fallföretaget, vilket skiljer sig från teorin som pekar på att ett motstånd i olika former alltid uppstår. Vi menar dock att det ändå är essentiellt att, i så stor utsträckning som möjligt, utarbeta funktioner för att motverka ett eventuellt motstånd, eftersom motståndet inte alltid synliggörs för ledningen. Detta kan tyckas gälla speciellt i en situation då inte bara en andel anställda förlorar sina jobb utan större delen av arbetsstyrkan påverkas av beslutet genom omplaceringar eller omstruktureringar.

6.2. Råd för omstrukturering med downsizing

Vi kommer i detta avsnitt att presentera några råd och förslag som vi, genom att studera ett praktiskt fall av en omstrukturering i kombination med downsizing, anser vara relativt intressanta utöver de råd som finns i befintlig utvald teori kring de båda fenomenen.

För att kommunikationen skall fungera på bästa möjliga sätt är det en bra idé att dels aktivt förmedla ut till medarbetare vilka kommunikationskanaler som kan användas för att få svar på frågor etc., dels hänvisa till vem som medarbetarna ska vända sig till. På så sätt undviks att ansvariga binds upp i arbetsuppgifter som inte ligger på deras bord.

Vi har även insett vikten av att kommunikationen ligger i fas med var personalen befinner sig emotionellt. I början bör fokus ligga på att förklara varför detta genomförs, men allteftersom processen pågår måste kommunikationen i allt större utsträckning fokuseras på det som komma skall.

Om ledningen inte involverar de anställda under beslutsprocessen, utan istället håller beslutet inom stängda dörrar, så kan de undvika en lång, utdragen och känslomässig process när det kommer till varsel. På detta sätt slipper personal gå och vänta på eventuellt varsel och processen kan då göras kortare.

För att skapa engagemang för förändringen hos personal kan det vara bra med ledarskap som visar ödmjukhet och förståelse. En ”mjuk” ledarskapsstil kan i slutändan göra personal mer motiverad och engagerad inför förändringen, utan att behöva strikta manualer och riktlinjer.

6.3. Förslag till vidare forskning

Eftersom vi genomförde vår studie samtidigt som IKANO Bank implementerade omstruktureringen så har vi ingen möjlighet att studera slutresultatet av förändringen. Vi menar därför att det hade varit av intresse att studera om

förändringen hade den effekt som banken efterfrågade. I samband med detta kan det även vara intressant att studera om det har uppstått någon efterföljande problematik kring implementeringen eller om det har gått så smidigt som det var tänkt.

Vi valde att göra en fallstudie av enbart IKANO Banks omstrukturering men anser att det hade varit intressant att jämföra denna förändring med liknande förändringar för att se om IKANO Bank är skiljer sig från mängden, eller ej.

Under vår studie har vi delvis studerat personalen, men vi har tagit vår utgångspunkt i hur ledningen ser på personalens känslor kring förändringen. Därför föreslår vi en studie i personalens upplevelser i form av ”överlevarsyndromet”, och huruvida något sådant har uppstått.

Slutligen föreslår vi att en studie kring hur externa intressenter och goodwill kan ha påverkats av denna förändring. Vi har fått fram en del information om att bilden av IKANO Bank är ”den småländska banken”, därför är en studie i hur denna bild förändrats intresseväckande. Det kan även inkluderas en studie i hur företagskulturen påverkats under processen.

7. Källförteckning

7.2. Publicerade källor

Alvesson, M. & Sköldbberg, K. (1994) *Tolkning och reflektion – Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Studentlitteratur

Appelbaum, S. H., Everard, A. & Hung, L. T. S. (1999) "Strategic downsizing: critical success factors", *Management Decision*, Vol. 37, nr. 7, s. 535

Appelbaum, S. H. & Donia, M. (2001) "The realistic downsizing preview: a multiple case study, part II: analysis of RDP model: results of data collected and proposed new model", *Career Development International*, 6/4 2001, s. 193-211

Bryman, A. & Bell, E. (2003), *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber Ekonomi

Burke, W. W. (2002), *Organization Change – Theory and Practice*, Sage Publications, Inc.

Cameron, K. S. (1994) "Strategies for Successful Organizational Downsizing", *Human Resource Management*, Vol. 33, nr. 2, s. 189-211

Cascio, W. F. (2005) "Strategies for responsible restructuring", *Academy of Management Executive*, Vol. 19, nr. 4, s. 39

Child, J. (2002), *Organization: Contemporary Principles and Practice*, Blackwell Publishing

Dawson, P. (2003), *Understanding Organizational Change – The Contemporary Experience of People at Work*, Sage Publications Ltd.

Ekstam, K. (2002), *Ledarskapets hörnstenar – fyra framgångsfaktorer*, Liber
Ekonomi

Erikson, P. (2008), *Planerad kommunikation: strategiskt ledningsstöd i företag
och organisation*, Liber

Jacobsen, D.I. (2002), *Vad, hur och varför?*, Studentlitteratur

Kotter, J. P. (1998), *Leda förändring: hur du blir framgångsrik på 2000-talet*,
Richter

7.3. Elektroniska källor

http://www.IKANObank.se/Press_Pressmeddelanden, 2010-01-11

http://www.IKANObank.se/site_files/docs/ekonomi/Arsredovisning2007.pdf,
2010-01-11

http://www.IKANObank.se/site_files/docs/ekonomi/IKANOBank_Arsredovisning_2008.pdf, 2010-01-11

7.4. Respondenter

Färm, Åsa, Kundservicechef IKANO Bank, 2009-12-10

Krüeger, Fredrik, Human Resourcechef IKANO Bank, 2009-12-11

Nyrinder, Stefan, Sverigechef IKANO Bank, 2009-12-09

7.5. Interna arbetsmaterial

IKANO Bank årsredovisning 2001

IKANO Bank årsredovisning 2002

IKANO Bank årsredovisning 2003

IKANO Bank årsredovisning 2004

IKANO Bank årsredovisning 2005

IKANO Bank årsredovisning 2006

IKANO Powerpointpresentation 8:e oktober 2009

Bilaga 1 Intervjuguide IKANO Bank

Inledning

Förklara för respondenten tillvägagångssättet (semistrukturerad) på intervjun. Kontrollera respondentens inställning till bandinspelning och datoranteckning, samt en eventuell uppföljningsintervju. Be respondenten kort berätta kort om sig själv, vad han eller hon heter samt dennes befattning.

IKANO Banks verksamhet

- Varför finns IKANO Bank, vad har de för vision och roll?
- Hur många anställda i Älmhult? Hur många påverkade/alla?
- Hur ser IKANO: s hierarki ut, vem/vilka står under dig?

Beslutsfattande

- Be respondenten att beskriva själva beslutet om omstrukturering och utveckla hur det togs fram.
 - Vilka uppfattade du som ledande bakom genomförandet av en omstrukturering och vilka motiv lades fram?
 - Vilka problem/hinder förväntade man sig eventuellt stöta på vid en implementerad organisationsförändring?
 - Har anställda från lägre nivåer i hierarkin generellt haft något inflytande i beslutsfattandet?

Omstruktureringen

- Huvudfråga 1: Be den intervjuade redogöra för själva implementeringen av omstruktureringen. Vad var respondentens ansvarsområde, vad genomfördes, hur gick man tillväga?
 - Vad anser respondenten har gått över förväntan med implementeringen respektive vad som kunde ha gjorts annorlunda?
 - Hur skedde urvalet av vem som skulle omplaceras och vem som skulle varslas?
 - Hur har det vardagliga arbetet påverkats av organisationsförändringen?
 - Har någon form av incitament för anställda förekommit för att underlätta övergången?
 - Har de haft någon form av ”kick-off” på förändringen eller annan uppstart?
 - Hur har man funderat på tidsaspekten och att sätta upp delmål?

Ledarskap

- Be respondenten beskriva sin roll i implementeringen, vad har denne i praktiken gjort och har denne tänkt något på sitt handlande?
 - Hur anser respondenten en god ledarstil bör vara, speciellt i situationer som denna?
 - Har respondenten och/eller andra i ledande positioner gjort några symboliska uppoffringar inför förändringen?
 - Anser respondenten att han eller hon har gjort eller har behövt göra några förändringar i sitt sätt att vara under förändringsprocessen?
 - Har du funnits tillgänglig för orolig/osäker personal med frågor eller hur har man hanterat det?

Kommunikation

- Be den intervjuade att beskriva tillvägagångssättet vid informeringen till anställda om omstruktureringen, vilka kanaler har använts, i vilken omfattning har information levererats och vad har budskapet varit?
 - Vilken bild av mottagandet bland anställda och andra intressenter har respondenten fått? Har man stött på motstånd?
 - Hur har de anställda varit involverade i implementeringen, vilka möjligheter har funnits till en tvåvägskommunikation?
 - Har en kommunikationsplan utarbetats och hur har den i sådant fall följts?
 - Har det uppstått eller förekommit mycket informell information (rykten, allmänt prat bland personal) och hur har man sett på sådan?
 - Hur har kommunikation sett ut med fackliga representanter och omgivningen?
 - Vilka åtgärder har eventuellt satts in för kvarvarande anställda respektive de som omlokaliseras/får gå?

Anställda

- Be den intervjuade beskriva vilka åtgärder man har satt in för varslad personal samt hur man valt att hantera den kvarvarande personalen för att underlätta förändringsprocessen.
 - Hur har urvalsprocessen gått till för att identifiera vilka som varslas?
 - Vilka stödresurser har funnits tillgängliga för kvarvarande personal?
 - Hur har chefer och ansvariga förberetts för att hantera anställdas behov?
 - Hur har kvarvarande anställda förberetts inför sina nya arbetsuppgifter?
 - Hur har stödresurser till varslad personal sett ut och hur har denna blivit kommunicerad till alla anställda?