



LUND UNIVERSITY
School of Economics and Management

Examensarbete
Kandidatnivå FEKK01
VT 2011

Att leda en förändring

Författare

Stefan Hyltén-Cavallius

Rasmus Åstradsson

Finn Wachtmeister

Fredrik Ågren

Handledare

Christine Blomquist

Förord

Vi vill tacka följande personer som gjort denna studie möjlig:

Thomas Eriksson, VD för dotterbolaget Swedbank Robur

Björn Elfstrand, regionchef för Stockholmsområdet på Swedbank

Anders Ragvald, Brand Manager på Swedbank

Håkan Arvidsson, Kontorschef för Swedbank Hamngatan i Stockholm

Helena, Privatrådgivare på Swedbank

Sofia, Privatrådgivare på Swedbank

Vi vill även tacka Ola Mattisson och vår handledare Christine Blomquist för deras hjälp under uppsatsen gång.

Lund 26 maj 2011

Stefan Hyltén-Cavallius

Finn Wachtmeister

Rasmus Åstradsson

Fredrik Ågren

Sammanfattning

Titel: Att leda en förändring.

Seminariedatum: 31 maj 2011

Kurs: FEKK01, Examensarbete kandidatnivå, Företagsekonomi 15 högskolepoäng

Handledare: Christine Blomquist

Författare: Stefan Hyltén-Cavallius, Finn Wachtmeister, Fredrik Ågren, och Rasmus Åstradsson

Sex Nyckelord: Organisationsförändring, strategisk kommunikation, informationsbaserade styrsystem, Värderingsstyrning, Change management, Swedbank

Syfte: Syftet med denna uppsats är att ur ett ledningsperspektiv studera organisationsförändringar där medarbetare involveras. Hur kan ledningen agera för att involvera medarbetare och samtidigt bibehålla en fokus på de syften och mål man har med förändringsvision?

Metod: En kvalitativ ansats där empiri införskaffas genom en fallstudie av Swedbank med semistrukturerade intervjuer. Empirin har sedan analyserats för att appliceras på för studien relevanta teorier och modeller.

Teoretiska perspektiv: Studiens teoretiska ansats utgår från Kotters sekventiella förändringsmodell. Kotters modell kompletteras med Simons informationsbaserade styrsystem för att tolka hur ledningen styr förändringsarbetet.

Empiri: Det empiriska materialet baseras på sex intervjuer med medarbetare från olika hierarkiska nivåer på Swedbank.

Resultat: Kotters förändringsmodell är ett bra verktyg för ett företags ledning att genomföra en förändringsprocess. Dock bör denna modell kompletteras med Simons informationsbaserade system för att klargöra hur involvering av medarbetare ska ske utan att man tappar den strategiska riktningen.

Abstract

Title: To lead a change process.

Seminar date: 31th of May 2011

Course: FEKK01, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, Undergraduate level, 15 University Credits Points

Authors: Stefan Hyllén-Cavallius, Finn Wachtmeister, Fredrik Ågren and Rasmus Åstradsson,

Advisors: Christine Blomquist

Six key words: Organizational change, strategic communication, Management control system, Management by beliefs systems, change management, Swedbank

Purpose: The purpose of this paper is to study an organizational change, in which employees are involved, from a managerial perspective. How should management act to involve employees while a clear directional coordination is maintained?

Methodology: The paper has a qualitative approach and the empirical material has been collected through a case study of Swedbank. The empirical material has been analyzed and applied to, for the study relevant, theories and models.

Theoretical perspectives: Kotter's model of change management and Simon's management control system.

Empirical foundation: The empiric material was collected through six interviews with employees from different hierarchal levels in Swedbank.

Conclusions: Kotter's model for change is a good device for management when a change process is being made. Kotter's model should however be complemented with Simon's management control systems in order to define how to involve employees in the change process without losing the strategic aim of the change.

Innehåll

1. Inledning.....	7
1.2. Syfte.....	8
2. Metod.....	9
2.1. Val av undersökningsmetod.....	9
2.1.1. Kvalitativ metod.....	9
2.1.2. Fallstudie.....	10
2.1.3. Val av fallföretag.....	10
2.2. Val av teori.....	11
2.3. Insamling av empiri.....	11
2.3.1. Val av Respondenter.....	11
2.3.2. Trovärdighetsdiskussion.....	13
2.4. Hur utfördes analysen.....	14
2.5. <i>Sammanfattning</i>	15
3. Teori.....	16
3.1. Kontexter inom organisationsförändring.....	16
3.2. Kotters förändringsmodell.....	17
3.2.1. Skapa en känsla av angelägenhet och brådska.....	17
3.2.2. Skapa en styrande förändringskoalition.....	18
3.2.3 Skapa en förändringsvision.....	18
3.2.4. Kommunicera en förändringsvision.....	19
3.2.5. Bemyndiga medarbetare och skapa förutsättningar för handling.....	19
3.3. Kritik mot Kotters förändringsmodell.....	19
3.4. Simons informationsbaserade styrsystem.....	20
3.4.1. Begränsningssystem.....	21
3.4.2. Värderingssystem.....	21
3.4.3. Interaktiva kontrollsystem.....	22
3.4.4. Diagnostiska kontrollsystem.....	22
3.5. <i>Sammanfattning</i>	23
4. Empiri.....	24
4.1. Fallbeskrivning.....	24
4.2. Det strategiska arbetet.....	25
4.3. Förändringsvision och förändringsbehov.....	26
4.4. Implementering.....	27

4.4.1. Ledningens roll vid implementering	28
4.5. Förändringskoalition.....	30
4.6. Mellanchefens roll vid implementering	31
4.7. Kommunikation	33
4.8. <i>Sammanfattning</i>	36
5. Analys	37
5.1. Bakgrund	37
5.2. Förändringsarbetet.....	37
5.2.1. Skapa en känsla av angelägenhet och brådska	37
5.2.2. Skapa en styrande förändringskoalition.....	38
5.2.3. Skapa en förändringsvision	39
5.2.4. Kommunicera ut en förändringsvision	40
5.2.5. Bemyndiga medarbetare och skapa förutsättningar för handling.....	41
5.3. Simons informationsbaserade styrsystem	42
5.3.1. Diagnostiska kontrollsystem	42
5.3.2. Interaktiva kontrollsystem	42
5.3.3. Begränsningssystem	43
5.3.4. Gemensamma värderingssystem	44
5.4. De informationsbaserade styrsystemens samspel.....	45
5.5. <i>Sammanfattning</i>	46
6. Slutsatser och rekommendationer	47
6.1. Slutsatser	47
6.2. Rekommendationer till framtida forskning.....	48
Referenser	49
Tryckta källor	49
Elektroniska källor	51
Appendix.....	52
Teman som diskuterades vid intervjutillfällena	52

1. Inledning

1.1 Problemformulering

Medarbetare i organisationer måste kunna anpassa sig till förändringar (Jacobsen 2005). Trots det sker ofta motstånd mot förändringar i organisationer vilket resulterar i att förändringarna blir trögrörliga och ofta till och med misslyckade. Detta är ett problem då dagens företag måste kunna förändras för att vara fortsatt framgångsrika på konkurrensutsatta och snabbt föränderliga marknader. Det finns idag en stor mängd litteratur inom organisationsförändring och hur en förändringsprocess ska hanteras på bästa sätt (Heracleous, 2003). Trots den stora litteraturbasen i ämnet misslyckas de flesta organisationsarbeten med att uppnå sina mål (Nohria, 1993). Beer & Nohria (2000) går så långt att de vill påstå att så mycket som upp till 70 % av planerade förändringar riskerar att misslyckas uppnå sina målsättningar. Den internationellt erkände forskaren Kotter (1996) uppskattar vidare att 75 % av planerade förändringsförsök misslyckas om mellanchefer inte engagerar sig i förändringsprocessen. Dessa slutsatser grundar sig på ett problematiskt fenomen som denna studie kommer att analysera vidare.

Heracleous & Barret (2001) vill påstå att en av de huvudsakliga orsakerna till den stora andelen misslyckade organisationsförändringar är att otillräcklig fokus ligger på mjukare delar som normer och värderingar bland medarbetare (Heracleous 2001). Genom att uppmärksamma dessa faktorer vid en förändring är det möjligt att identifiera medarbetares åsikter och uppfattningar kring en förändringsprocess. På så sätt kan ledningen utveckla förändringsarbetet efter medarbetares uppfattningar för att underlätta en acceptans till förändringen. Angelöw (1991) menar att anledningen till att förändringar får ett negativt mottagande är på grund av att ledningens implementering är för toppstyrd. Med toppstyrd menas att medarbetare inte involverats och fått påverka processen (Angelöw, 1991). Känner sig medarbetarna involverade genom att få vara med och bestämma och att implementeringen bygger på delaktighet, trygghet, och tydlig information kan motstånd motverkas (Angelöw, 1991). Uppmärksammandet av dessa mjuka delar vid förändringsprocessen engagerar och skapar bättre förståelse, vilket förenklar mottagandet av förändringsinitiativ och också minskar förändringsmotstånd (Krona & Skärvad, 1997).

Att involvera medarbetare i processen är dock inte tillräckligt för att skapa ett lyckat förändringsarbete, det krävs även en tydlighet från ledning för att kunna leda organisationen i rätt riktning. Kotter (1996) argumenterar för att tydliga direktiv är centralt för att kunna samordna en organisation och säkerställa att samtliga medarbetare är införstådda i både organisationens vision, målsättningar och syfte vid en organisationsförändring. Detta understryks av Johansson & Heide (2008) då de menar att tydlighet underlättar skapandet av gemensamma förväntningar och referensramar kring en förändringsprocess.

I organisationsförändringars inledande skede sköts, leds och implementeras förändringen av organisationens ledning. Större organisationer är mer trögrörliga och försvårar därmed implementeringen. Detta sätter ännu större press på organisationens ledning att lyckas involvera alla medarbetare. Samtidigt måste det finnas en tydlighet och fokus på organisationens vision, målsättningar och syfte vid en organisationsförändring. För ledningen i företaget är det därmed ytterst problematiskt att lyckas klara av balansgången mellan att involvera medarbetare utan att förlora sin strategiska riktning. .

1.2. Syfte

Syftet med denna uppsats är att ur ett ledningsperspektiv studera organisationsförändringar där medarbetare involveras. Hur kan ledningen agera för att involvera medarbetare och samtidigt bibehålla en fokus på de syften och mål man har med förändringsvision?

2. Metod

Metodkapitlet syftar till att beskriva hur skrivandet av denna studie genomförts. Kapitlet inleds med valet av en kvalitativ ansats till denna studie. Vidare argumenteras för användandet av en fallstudie och valet av fallföretag. Därefter presenteras de teorier som använts för att tolka studien. Därefter beskrivs valet av respondenter vilka intervjuats i studien och insamlandet av det empiriska materialet. Slutligen beskrivs hur analysen av det empiriska materialet utförts.

2.1. Val av undersökningsmetod

För att studera förändringsarbete ur ett ledningsperspektiv har det valts att göra en kvalitativ undersökningsmetod. Då det inför arbetets gång ej var bestämt vilka dimensioner som skulle undersökas har en explorativ ansats tillämpats. Vi har således sökt att vara öppna för ny information under arbetets gång. Vi har här sökt att få tillgång till en stor mängd information för att vidga vårt kunnande inom området. I takt med arbetets fortskridande gjordes därefter en avgränsning till de teorier och den undersökningsmetodik som upplevdes lämplig för studiens syfte.

2.1.1. Kvalitativ metod.

Då denna studie undersöker ett komplext fenomen såsom förändringsarbete ur ett ledningsperspektiv har en kvalitativ ansats valts framför en kvantitativ. Detta möjliggjorde att ämnet kunde angripas relativt generellt för att sedan avgränsas gentemot ett specificerat syfte. Genom att tillämpa denna metod kan syftet formuleras under studiens gång (Bryman & Bell, 2005). En kvalitativ ansats möjliggör en djupare studie av det sociala samspelet såsom gemensamma värderingar och hur detta påverkar individers uppfattningar och tolkningar. Härigenom belyser denna metodik relevanta dimensioner, vilket möjliggör en analys av ledningens roll vid en förändringsprocess. Denna ansats upplevs ändamålsenlig för studiens syfte, då det upplevs problematiskt att skapa en uppfattning om ledningens roll inom en organisationsförändring genom kvantitativa metoder.

Det är av stor vikt vid tillämpningen av kvalitativa metoder att en ansats för att generalisera resultaten av studien utförs, exempelvis genom att höja abstraktionsnivån i slutdiskussionen. Denna analytiska generalisering kan tillämpas oavsett om endast ett eller ett flertal fallföretag studerats (Bryman & Bell, 2005). På grund av begränsad tidsrymd har vi valt att fokusera vår studie på en organisation, snarare än att söka samband mellan en rad olika organisationer.

2.1.2. Fallstudie

För att undersöka ett förändringsarbete ur ett ledningsperspektiv krävs en djupgående kartläggning av ett förändringsarbete, för att därigenom analysera hur arbetet uttryckt sig. Då detta ställde stora krav på situationsspecifika kunskaper valde vi att nyttja ett fallföretag under studiens gång. Fallstudien innebär en empirisk undersökning grundad i en datainsamling som behandlar särskilda fenomen i ett specifikt sammanhang (Lundahl & Skärvad, 1999). Denna studiemetod anses ändamålsenlig då den syftar till att fördjupa sig i ett specifikt förhållande och bidra med förståelse för den studerade organisationen.

Det kan däremot påstås att en fallstudie medför brist på informationsbredd vilket innebär att slutsatserna får betraktas som relativt situationsspecifika och att dess implikationer begränsas till detta fall. Således kan generella slutsatser vara svåra att dra från en sådan studie, vilket innebär en problematik att säkerställa en hög grad av reliabilitet i uppsatsen.

2.1.3. Val av fallföretag

Vid val av fallföretag har vi valt Swedbank. Intresset för denna organisation väcktes när vi utläste ur dess årsredovisning (2010) att de genomförde en organisationsförändring med syfte att förändra organisationens värderingar. Vidare beskrevs hur man hade involverat medarbetare i formuleringen av dessa värderingar vilket upplevdes relevant för vårt syfte. Swedbank var även av intresse på grund av storleken då det är en organisation med cirka 20 000 anställda (Swedbank, 2010). Storleken på Organisationen var av intresse då en stor organisation ställer höga krav på ett välplanerat förändringsarbete. Möjligheten att kunna besöka organisationen och intervju personal på olika hierarkiska nivåer var även intressant för vårt val av Swedbank. Det möjliggjorde en god inblick i hur förändringen uppfattades på olika nivåer i organisationen. Av intresse är också att förändringsprocessen är nu pågående

vilket ger en inblick i processen medans den sker. På grund av att förändringen är pågående ges inga förskönande beskrivningar om resultatet utan snarare olikheter i uppfattningar om processens gång.

2.2. Val av teori

För att undersöka förändringsprocesser ur ett ledningsperspektiv har vi sökt att hitta teoretiska perspektiv som beskriver hur effektiva förändringsprocesser bör genomföras. Vi har här valt att använda Kotters (1996) förändringsmodell som beskriver åtta generiska steg i en förändringsprocess. Denna förändringsmodell anses lämplig då den är allmänt vedertagen och vida tillämpad i akademiska utbildningar. Den uppfattas vidare vara tillämpbar på förändringsprocesser av olika karaktär. Då Swedbanks förändringsprocess är pågående har vi valt att avgränsa oss till de fem första stegen i Kotters förändringsmodell. För att närma studera hur ledning har gått till väga för att involvera medarbetare i förändringsarbete och samtidigt arbeta efter vision och mål tillämpas Simons (1994) informationsbaserade system.

2.3. Insamling av empiri

För att samla relevant kvalitativ data har intervjuer utförts med medarbetare och ledning på fallföretaget. Detta gjordes då det saknades tillräcklig tidsrymd för att genomföra längre observationer på organisationen. Intervjuer blev således ett effektivt sätt att ta del av ledning och medarbetares uppfattningar och tolkningar kring förändringsarbetet. Vi fann att semistrukturerade intervjuer lämpade sig för att kunna uppnå ett större djup vid insamlingen av empirisk data. Intervjuerna pågick i en timme och styrdes genom fastställda ämnen som respondenterna fick tala fritt kring. Detta möjliggjorde ett djup genom en större insyn i hur respondenterna uppfattat och tolkat förändringsarbetet. Intervjuguiden med de teman som avhandlades i intervjuerna är bifogad i appendix.

2.3.1. Val av Respondenter

I valet av respondenter har vi utgått från företagets organisationsstruktur och sökt att tala med individer på organisationens olika hierarkiska nivåer; från koncernledning till medarbetare. Härigenom har vi sökt följa den hierarkiska kedjan i organisationen för att skapa ett djup i det empiriska materialet och fånga upp en rad perspektiv på den rådande

organisationsförändringen. För att möjliggöra personliga intervjuer har vi valt respondenter som är verksamma i Stockholmsregionen. Detta möjliggjorde en relativt kort period av empirisk insamling och möjlighet att ta del av åsikter från individer som samverkat under förändringsarbetet. Nedan följer en redogörelse av studiens respondenter:

Thomas Eriksson, VD för dotterbolaget Swedbank Robur - representant från koncernledningen.

Utgör del av organisationens högsta hierarkiska nivå och dess ledningsgrupp. Tillför en inblick i ledningens perspektiv kring förändringsarbetet samt en större förståelse för hur det strategiska förarbetet genomförts.

Björn Elfstrand, Swedbanks regionchef för Stockholmsområdet - representant för ledningsgruppen.

Regionchefen är länken mellan regionens kontorschefer upp till bankens ledning. Deltog i det strategiska förarbetet och implementeringen av förändringsarbetet i Stockholmsregionen. Bidrar som medlem i ledningsgruppen och regionchef med en förståelse för hur processen har fortskridit i Stockholmsregionen.

Anders Ragvald, Swedbanks Brand Manager.

Brand Managern innehar ansvar för det interna och externa arbetet med varumärket. Han bär således ansvar för förändringsarbetet som det relaterar till varumärket och agerar härigenom stödfunktion vid formuleringen och implementeringen av förändringsvisionen. Intervjun genomfördes för att skapa förståelse för hur visionen arbetats fram samt en inblick i varför förändringsprocessen var nödvändig.

Håkan Arvidsson, kontorschef för Swedbank Hamngatan i Stockholm.

Kontorschefen är den ytterst ansvarige för bankkontorets verksamhet och innehar rollen som personaladministratör och äger således genomförandeansvar för implementeringen av organisationsförändringar. Intervjuades i syfte att skapa förståelse för implementeringen av förändringsvisionen på lokal nivå samt hur den har kommunicerats ut till de anställda på kontoret.

Helena - Privatrådgivare på Swedbankkontoret vid Hamngatan i Stockholm.

Privatrådgivarens roll innefattar daglig kundkontakt samt interaktion med medarbetare på kontoret och organisationens stödjande funktioner. Medarbetaren Helena har med sin 39 års erfarenhet inom koncernen kunskap om tidigare förändringar och hur dessa mottagits av medarbetare. Intervjuades för att skapa kunskap om medarbetares perspektiv på förändringsarbetet och graden av involvering som förväntats av medarbetare.

Sofia - Privatrådgivare på Swedbankkontoret vid Hamngatan i Stockholm.

Sofia innehar en liknande roll som Helena på bankkontoret. Sofia är en medarbetare med 3 års erfarenhet inom koncernen och förväntas således inte inneha någon tidigare erfarenhet av en omfattande förändringsprocess inom banken. Härigenom förväntades hon inneha ett annorlunda perspektiv än Helena då hon representerar en annan generation av medarbetare.

2.3.2. Trovärdighetsdiskussion

Då det empiriska underlaget baserades på ett litet antal respondenter kan det vara svårt att dra övergripande slutsatser gällande organisationen som helhet då Swedbank är en koncern med cirka 20 000 anställda (Swedbank 2010).

Antagandet som gjordes under intervjuerna är att respondenterna ansett sig själva som representanter för organisationen och har därför troligtvis inte i samma utsträckning kunnat svara på frågorna på ett sätt som ställer organisationen i dålig dager. Då intervjuerna spelades in och frågan om anonymitet aldrig togs upp under intervjun kan detta ha påverkat de svar vi fått negativt från de valda respondenterna. Något som talar emot reliabiliteten i studien är att endast ett geografiskt område valdes att observeras och då olika områden kan ha tolkat förändringen på olika sätt kan detta påverka uppsatsens slutsats. De empiriska avgränsningar som gjorts har varit till grund av tidsbrist och då uppsatsen främst vill studera ledningens perspektiv på förändringen bör den empiriska anses tillräcklig för syftet. Det har medvetet ställts olika frågor till de olika hierarkiska nivåerna i företaget då olika frågor är av relevans beroende av den intervjuade respondentens position.

Intentionen har varit att vara kritiska vid insamlandet av empirisk data. Insamlandet av sekundärdata har begränsats till tidningsartiklar och uttalanden direkt från företaget i form av bland annat årsredovisningar för att säkerställa att källorna är så pålitliga som möjligt.

Valet att studera Swedbank, grundades på att Swedbank i skrivande stund genomgår en förändringsprocess där ledningen valt att involvera medarbetare (Swedbank, 2010). Då fallstudien begränsas till en pågående process saknas ett helhetsperspektiv på hur förändringsprocessen genomförts och förändringens slutliga resultat.

2.4. Hur utfördes analysen

Vid datainsamling genereras en stor mängd information vilken sällan är strukturerad och överskådlig. Inledningsvis krävs en strukturering av materialet då detta är nödvändigt för att kunna påbörja analysen. I studien nyttjas en metod som Bryman & Bell (2005) kallar kodning. Vid användandet av kodning som analysverktyg bryts den insamlade informationen ner i mindre och mer lätthanterliga delar, vilka sedan analyseras med hjälp av den teoretiska referensramen (Bryman & Bell, 2005).

Processen inleddes med en transkribering av samtliga intervjuer, för att sedan korsläsas för att minimera risken för feltolkningar. Vidare skall materialet läsas igenom och de delar som anses relevanta markeras för studiens syfte. De relevanta aspekterna har tagits ut och sorterats in under berörda teman som tagits upp i teorin, empirin har sedan relaterats till den för temat utvalda teorin. Där en intressant empirisk iakttagelse gjorts, vilken hamnat utanför de valda teorierna, har vi sökt att gå tillbaka till vårt teoretiska ramverk för att utveckla detta parallellt. Slutligen valde att vi att klippa ut och samla de avsnitt som funnits relevanta i grupper beroende på de tillskrivna huvudteorierna, något som vi anser underlätta vidare analys. Bryman & Bell (2005) menar att kodning kan resultera i att informationens kontext kan gå förlorad då ett stycke bryts ur sitt sammanhang. För att minimera denna förlust från de ursprungliga transkriberingar har vi använt oss av direkta citat från intervjuerna då vi ansett att någon information varit särskild central för studien.

2.5. Sammanfattning

Komplexiteten i studieområdet har medfört en kvalitativ ansats till denna studie. En fallstudie har genomförts för att möjliggöra en fördjupning i en specifik organisation. Angreppssättet begränsar således slutsatsernas generaliserbarhet. Swedbank har valts som fallföretag då de i skrivande stund genomgår en förändringsprocess där involvering av medarbetare spelat en stor roll. Teoretisk huvudfokus ligger på de fem första stegen i Kotters (1996) sekventiella förändringsmodell, vilken kompletteras med Simons (1994) modell för informationsbaserade system. Empiriskt material har samlats in genom semistrukturerade intervjuer med individer från olika hierarkiska nivåer; från ledning till medarbetare.

3. Teori

Nedanstående avsnitt syftar till att beskriva teoretiska modeller och koncept som funnits relevanta för denna studie. Således inleds detta med en beskrivning av olika dimensioner vilka är relevanta att beakta vid en förändringsprocess. Därefter beskrivs Kotters (1996) sekventiella förändringsmodell följt av en diskussion av de begränsningar det sekventiella synsättet på förändringsprocesser medför. Slutligen presenteras Simons (1994) ramverk för informationsbaserade system.

3.1. Kontexter inom organisationsförändring

Förändringar medför inte endast en förändring i organisationens materiella eller systematiska resursbas, utan påverkar även organisationens medarbetare vilka därigenom förväntas ha åsikter om förändringsprocessen. Organisationer innehar ofta en inbyggd förändringströghet vilken måste övervinnas för att åstadkomma betydande förändringar (Miller & Friesen, 1984). Denna tröghet beror på att medarbetare finner trygghet i en stabil miljö med standardiserade procedurer (Hannan & Freeman, 1984). Då individer kan drabbas negativt av förändringar är förändringsmotstånd en naturlig del och en vanlig orsak till försvårande av förändringsprocesser. Förändringsmotstånd bör därför ej betraktas som en irrationell reaktion gentemot den till synes rationella organisationsförändringen utan som en naturlig del av förändringsarbete (Hughes 2010). Därför kan involverandet av medarbetare tolkas som en möjlig lösning för att minska förändringsmotstånd och på så vis skapa ett engagemang för förändringen.

Förändringar kan betraktas som antingen inkrementella eller radikala (Palmer *et al*, 2009). Radikala förändringar är omvälvande och förändrar den organisatoriska kärnan. Således innebär de inte en utveckling, utan syftar till att genomföra fundamentala omvandlingar av organisationen (Newman, 2000). Inkrementella förändringar syftar däremot på mindre stegvisa justeringar av system, processer eller strukturer. Således innebär dessa ej grundläggande förändringar av strategin, kärnvärdena eller organisationsidentiteten (Bate, 1994). Inkrementella förändringar upprätthåller och utvecklar härigenom existerande resurser, kapabiliteter eller processer och syftar till att stödja organisatorisk kontinuitet och ordning.

Forskare poängterar vikten av att omvandlingar av organisationsstruktur och processer bör kompletteras med aktiviteter för att omvandla organisationens mjukare delar, såsom företagskulturer, normer och värderingar (Heracleous 2001). Stacy *et al* (2000) menar att förändringar växer fram som en naturlig reaktion av kommunikation och konflikt inom en organisation.

3.2. Kotters förändringsmodell

Då förändringsarbete är ett svårhanterligt fenomen har flera modeller utvecklats för att rationalisera och strukturera denna process. Lewin (1951) utvecklade en av de första förändringsmodellerna och kallade denna tre-steps-modellen (tina upp – förändra – återfrysa). Denna modell har sedan dess legat till grund för vidareutvecklingar inom ämnet (Ströh, 2007), en av de modeller som influerats är Kotters (1996) förändringsmodell.

Kotter (2011) kom under sina ingående studier av organisationsförändringar fram till att 75 % av förändringsinitiativ misslyckas. Dessa misslyckanden tros här återspegla bristen av förståelse inför den komplexitet en förändringsprocess rymmer och kraven denna ställer på organisationen. Kotter delade in förändringsprocessen i åtta sekventiella delar. De åtta stegen ger en bild av vad som ska tas i beaktande för att lyckas implementera en omfattande förändring. De åtta stegen ska minska medarbetares skepsis och öka deras engagemang.

Då denna studie analyserar en pågående förändringsprocess är inte hela Kotters modell av relevans. De övriga tre är; skapa kortsiktiga vinster, förändring tar tid och gör förändringen varaktig (Kotter, 1996) men dessa är inte av intresse då vårt fallföretag ej kommit så långt i sin process.

3.2.1. Skapa en känsla av angelägenhet och brådska

Förändringsarbete misslyckas ofta då man inom företaget har svårt att bibehålla ett driv och en motivation för förändringsarbetet (Kotter 1996). Kotter (1996) estimerar att 75 % av medarbetare i chefsbefattningar behöver tro på och vara engagerade i förändringen för att denna ska vara lyckosam. Därför är det viktigt för en organisation som vill göra en intern förändring att fastställa att behovet av förändringen är angelägen, detta för att få dess medarbetare att förstå att förändringen är nödvändig för organisationens fortlevnad. Något som är relevant för att åstadkomma engagemang och motivation bland de anställda.

Diskussioner och informationsspridning är essentiella i detta stadium för att kunna informera medarbetare om varför förändring sker och vad det kan bidra till. På så sätt kan man undvika förändringsmotstånd och undvika en allt för trögörlig förändringsprocess. För att lyckas skapa ett intresse och kommunicera ut behovet av förändring bör man bland annat identifiera potentiella hot för förändring samt undersöka tillgängliga möjligheter som kan utnyttjas (Kotter, 1996).

3.2.2. Skapa en styrande förändringskoalition

För att stödja förändringsarbetet bör en trovärdig grupp individer sättas samman för att leda processen. Kotter (1996) menar att majoriteten i gruppen bör inneha ledarskapsbefattningar eller chefspositioner för att skapa korta beslutsprocesser och trovärdighet kring förändringsprocessen. Dessa bör söka att bygga vidare på känslan av angelägenhet och således generera en kraft till förändringsprocessen. Kotter (1996) pekar på fyra attribut denna grupp bör inneha; positionseffekt, expertis, trovärdighet och ledarskap. Positionseffekten syftar på att nyckelaktörer bör involveras för att minska motståndet till förändringen och upplösa eventuella blockader gentemot framsteg. Dessa aktörer förväntas således kunna övervinna den förändringströghet och motstånd förändringsprocesser ofta möter. Expertis syftar på att gruppens individer skall inneha specialiserad kunskap och följaktligen att deras synpunkter skall vara välgrundade och beslut baserade på observerbara företeelser. Trovärdighet syftar till att gruppens medlemmar skall inneha etos för att respekteras av organisationens medarbetare och kunna bedriva förändringsarbete. Den vägledande koalitionen bör således vara sammansatt av både ledare och chefer för att bättre kunna leda och genomföra förändringsarbetet på internnivå. Vidare ska inte bara en person ha allt ansvar utan koalitionen bör arbeta tillsammans som ett team (Kotter, 1996).

3.2.3 Skapa en förändringsvision

Visioner söker att frigöra innebörden av beslut från dess kortsiktiga implikation och istället rikta uppmärksamhet mot långsiktiga konsekvenser. Visionen syftar till att samordna ansträngningar och vägleda till uppfyllande av organisationens huvudsakliga ändamål. Visionen bör sedan förankras i konkreta och kommunicerbara mål och strategier. När anställda involveras i skapandet av visioner känner de mer relevans och motivation. En tydlig

vision underlättar förståelse för organisationens strategiska syfte. Medarbetare kan då lättare fokusera sina ansträngningar på framtida mål och visioner. (Kotter, 1996).

3.2.4. Kommunicera en förändringsvision

Vad organisationen gör med dess vision är avgörande för förändringens framgång. Visionen bör kommuniceras ut på bred front genom alla tänkbara informationsvägar för att uppnå motivation och engagemang från medarbetare. Cyniska medarbetare bör också tas i beaktande. För att eliminera cynism ska kommunikation vara lättförståelig, tydlig och rak. (Kotter, 1996)

3.2.5. Bemyndiga medarbetare och skapa förutsättningar för handling

För att få medarbetare att arbeta enligt förändringsvisionen bör dessa ges befogenhet för att minska hinder för förändring. Hinder kan bestå av inbyggda formella strukturer som är starka att de försvårar förändringsarbetet. Dessa skapar således inbyggningseffekter där medarbetares handlingsförmåga begränsas. För att främja förändringsvisionen måste dessa formella strukturer luckras upp och medarbetare måste tillåtas kringgå dessa strukturer för att arbeta mot förändringsvisionen. Brist på kunskap och handlingsverktyg kan resultera i en bristande aktionsförmåga och medföra hinder och begränsningar i förändringsarbetet. (Kotter, 1996)

3.3. Kritik mot Kotters förändringsmodell

Kotters (1996) stegvis uppdelade synsätt på förändringsarbete kan kritiserars. Förändringar kan inte alltid delas in i distinkta faser och den kronologiska ordningen stämmer inte alltid överens med teoribildningen. Förändringsprocessen blir därmed mer komplicerad än vad de klassiska teorierna vill göra sken av och svårare att dels styra men även att analysera (Ströh & Jaatinen, 2001). Förändringsprocesser är vidare svåra att förutse i mängden av tidsåtgång, framgång och penetration i organisationen (Heide & Johansson, 2008). Härigenom följer det att förändringsarbete underlättas om man bygger in flexibilitet och sätter upp långsiktiga mål i organisationen. Kritik kan här riktas mot det sekventiella synsättet av organisationsförändringar då den begränsar flexibiliteten. Ledningen använder sig av denna process då den kräver mindre resurser än en process som är styrd underifrån; det vill säga att förändringen styrs av medarbetares önskningar för att säkerställa nöjda och motiverade

medarbetare i organisationen. Kritik mot en begränsad involvering av medarbetare innefattar att tolkningsmissar kan förekomma, som senare byggs in i den nya strategin. Detta medför att förändringen baseras på fel underlag, orsakat av att medarbetarna inte varit tillräckligt delaktiga i processen (Beck & Plowman, 2009).

Vidare påpekar kritiker att på grund av att ledningen får för mycket trovärdighet hamnar medarbetarnas roll vid förändringsarbetet i skymundan (Ströh & Jaatinen, 2001; Ströh, 2007; Heide & Johansson, 2008). Detta perspektiv menar att information är något ledningen kontrollerar och använder, för att sedan dela ut denna i mindre delar till organisationens medarbetare (Ströh & Jaatinen, 2001). Detta medför att kommunikationen lätt blir för ytlig och inte penetrerar organisationen på djupet. Härigenom kan ledningen missa att anpassa förändringsarbetet för att relatera till medarbetarna, vilket medför att medarbetarna inte känner sig delaktiga i förändringsprocessen (Heide & Johansson, 2008). Endast genom att klart definiera för medarbetarna i organisationen vad begrepp såsom "involverande" och "kommunikation" egentligen innebär kan medarbetarna gå in i förändringsarbetet med en korrekt tolkning av vad förändringen verkligen innebär. Många i ledningen hoppar över detta steg och kommunicerar endast vad de vill ha gjort, vilket resulterar i kommunikationen blir ytlig (Heide Johansson, 2008).

3.4. Simons informationsbaserade styrsystem

För att analysera kommunikation inom organisationer är det centralt att skapa en förståelse för hur ledningen använder kontrollsystem som ramar för hur den formella kommunikationen sker inom företag. Simons (1994) diskuterar ett ramverk för strategisk kontroll bestående av fyra huvudelement; begränsningssystem, gemensamma trossystem, interaktiva och diagnostiska styrsystem. Dessa formella, informationsbaserade rutiner och processer tillämpas för att alterera mönster i organisatoriska aktiviteter (Simons, 1987). Dessa rymmer således potential att användas som organisatoriska kontroll- och styrverktyg. Ovanstående styrsystem tillämpas i varierande grad beroende på organisationens utformning och syfte. Styrsystemen syftar till att artikulera ramar och systematisera flöden av kommunikation och processer inom en organisation, och kan därmed användas för att utöva kontroll och styra organisationen i dess strategiska syfte (Huff & Reger, 1987). Dessa är således hjälpmedel vid implementering av en organisationsförändring då de agerar verktyg för att säkerställa att förändringskommunikation sker under ordnade former. På så vis underlättar de ett effektivt

informationsflöde vilket ligger till grund för samordning och koordination av organisatoriska aktiviteter. Förmågan att förmedla information friktionsfritt genom organisationen medför således en förenklad implementeringsprocess. Effektiva styrsystem tillför härigenom organisationer en förbättrad kapacitet att genomföra omstrukturering och anpassning till omgivningens krav.

3.4.1. Begränsningssystem

Begränsningssystem består av uttalade regler vilka organisationens medarbetare förväntas följa. Dessa består av etiska uppförandekoder, strategiska planeringssystem och budgetsystem. Systemen syftar till att skapa väldefinierade begränsningar för agerande och därmed undvika risktagande, men samtidigt ge utrymme för individuell kreativitet. En lämplig grad av formalitet i kommunikationen underlättar här skapandet av gemensamma förväntningar och referensramar kring processen (Johansson & Heide, 2008). Det är genom begränsningssystem man kommunicerar ut inom vilka ramar medarbetare får agera och hur stor frihet de har i det praktiska arbetet. Begränsningssystem tydliggör därmed inskränkningar på medarbetares handlingsmandat. Exempelvis visar omfattningen av formaliserade hierarkier i kommunikationskedjan på begränsningssystemens tillämpning inom organisationen

3.4.2. Värderingssystem

Värderingssystem ger uttryck för en organisations gemensamma normer och värderingar (Harmon, 1996). Syftet med dem är enligt Simons (1994) att kommunicera och förstärka organisationens grundvärderingar för att underlätta samordning och ena organisation så att medarbetare arbetar i samma riktning. Ledning utvecklar och förstärker de gemensamma trosystemen genom uttalade missioner som finns tillgängliga för organisationens alla intressenter i till exempel ett intranät. Även andra symboler som exempelvis belöningssystem, målsättningar och kärnvärden existerar för att rama in företags gemensamma normer och värderingar.

Harmon (1996) menar att värderingar representerar en organisations syn på vad som bidrar med värde till dess arbete. Genom att systematiskt implementera organisatoriska värden i processer och aktiviteter kan långsiktiga effekter uppnås i form av vägledning vid

beslutsfattande. Detta kan förbättra den organisatoriska samordningen då medarbetare motiveras och inspireras att uppfylla organisatoriska mål och visioner. Värderingar förtydligas och förstärks av kärnvärden som därmed kan agera redskap för att styra organisationens olika delar. Simons (1994) lyfter fram kärnvärden som en av organisationens huvudvariabler för att styra medarbetarna. Kärnvärden utgör således huvudinnehållet en organisations identitet och förväntas förmedla grundläggande värderingar och ge en styrande effekt för organisationens beteende (Ferguson & Milliman, 2008).

3.4.3. Interaktiva kontrollsystem

Interaktiva kontrollsystem förklarar hur ledningen involverar sig i medarbetarnas dagliga arbete (Simons, 1994). Dessa syftar till att förenkla informationsflöden och beslutsprocesser inom organisationen. Ledningen söker genom dessa system att minska strategiska osäkerheter och generera initiativ bland medarbetare för att stödja den strategiska processen. Interaktiva kontrollsystem kan ta olika former men ämnar förmedla till medarbetare att interaktion är en väsentlig process för att underlätta organisationens fortsatta utveckling. Härigenom följer det att förändringskommunikation bör få regelbunden uppmärksamhet av organisationens ledning. Således bör man säkerställa att interaktiva processer regelbundet genomförs mellan organisationens medlemmar. Möten och interaktiva forum med medarbetare bör härigenom samordnas för att ifrågasätta, utmana och debattera antaganden och handlingsplaner. Genom en frekvent tillämpning av dessa processer kan medarbetares åsikter tas tillgodo och därigenom underlätta samordning inom organisationen (Simons, 1994).

3.4.4. Diagnostiska kontrollsystem

Diagnostiska kontrollsystem består av feedbacksystem för att kontrollera medarbetares output och utvärdera samtida åsikter gällande arbetssituation (Simons, 1994). Dessa skapar informationstransparens av organisationens processer och möjliggör således observation av individuella processer och medarbetares åsikter. Exempel kan ses i rutiner för utvärdering, vilka möjliggör för medarbetare att uppmärksamma ledningen inför eventuella väsentligheter.

Därmed bidrar dessa med information för att underlätta en stor variation av aktiviteter inom organisationen. Aktiviteter som exempelvis behov av ökad motivation, förbättrad resursfördelning och behov av tydligare information i organisationens olika delar. De utgör

således en viktig del i organisationens strävan att nå strategiska mål då de tillför feedback för hur medarbetare tolkar de ramar som finns (Simons, 1994). Graden av tillämpning av systemen ger således uttryck för ledningens strävan att lyssna på medarbetare och involvera dem i styrningen av organisationen.

3.5. Sammanfattning

Teoridelen inleddes med en introduktion av vad som kännetecknar en organisationsförändring samt bakgrunden till fenomenet. Kotters förändringsmodell har presenterats som teoretiskt ramverk för förändringsprocessen. Kotters modell är strukturerad i åtta sekventiella steg som kan nyttjas för att genomföra en lyckad förändringsprocess. Simons informationsbaserade styrsystem har introducerats som ett sätt att närmare studera hur ledning kan agera för att involvera medarbetare och låta dessa påverka förändringsprocessen samtidigt som man vill följa sin förändringsvision.

4. Empiri

Kapitlet avser avhandla hur förändringsprocessen inom Swedbank gått tillväga. Inledningsvis presenteras fallföretaget, följt av hur det strategiska förändringsarbetet genomförts. Därefter beskrivs formuleringen av förändringsvisionen och synen på förändringsbehovet. Under implementeringen avhandlas tillsättningen av förändringskoalitionen, ledningens roll i processen samt mellanchefer roll i förändringsarbetet. Därefter avslutas kapitlet med en översyn av hur kommunikationen fungerat under förändringsprocessen.

4.1. Fallbeskrivning

Swedbank är en av Nordens och Baltikums största bankkoncerner med omkring 20 000 anställda världen över, varav 9000 är stationerade över Sveriges 450 kontor (Årsredovisning 2010). Michael Wolf tillträdde som ny VD för Swedbank 2009 och i samband med detta tillsattes en ny ledning. Enligt Stockholms regionchef Björn Elfstrand påbörjade den nya ledningen sitt uppdrag med att se över företagets vision, strategi samt värderingsarbete. I intervjun med Brand Managern Anders Ragvald framgick det att Wolf innan han tillträdde fick en presentation av Swedbanks varumärke - han ringde tillbaka inom 45 minuter. Wolf hade reagerat på att de gått ifrån sina sparbanksrötter och utvecklats till en internationell affärsbank. Wolf menade att han ville styra om organisationen från produkt- till värderingsstyrt. Således inleddes ett omfattande förändringsarbete där man sökte revitalisera det gamla sparbanksidealet för att förändra sin interna identitet, komma närmare kunden och förstärka sitt varumärkes position som en bank för alla.

Swedbank riskerade att mista sin traditionella marknadsposition då man under 2000-talet utvecklats till att vara en bank för både storföretag och mindre privata. Den nya positioneringen på marknaden där man försökte tillgodose även de större kunderna innebar en ökad risk att tappa fokus på närhet till mindre kunder som fanns under Sparbankstiden.

Swedbanks Brand Manager Anders Ragvald ansåg att företaget tidigare fokuserat på det stora antalet mindre kunder, men att man under 2000-talet förlorat denna fokus och i allt högre grad vänt sig till kapitalstarka segment. Den nya ledningen ansåg att denna positioneringen inte harmoniserade med bilden på marknaden då Swedbank fortfarande betraktades som en bank för alla. Detta innebar enligt Brand Managern en diskrepans mellan hur man internt

uppfattade organisationens syfte och positionering, och hur Swedbank uppfattades externt på marknaden. Genom förändringsarbetet hoppas man således skapa balans mellan de interna och externa uppfattningarna av organisationen, och därigenom säkra en fördelaktig positionering på marknaden.

4.2. Det strategiska arbetet

Förändringsprocessen föranleddes av ett omfattande strategiskt förarbete. Michael Wolf (*VD:n har ordet*, Swedbanks årsredovisning, 2010) beskriver hur man – i dialog med medarbetarna – omformulerat organisationens syfte, värderingar och vision. Det framställs här hur målet var en mer kundorienterad organisation som bättre kan möta kunderna där de befinner sig.

Enligt Björn Elfstand, Regionchef i Stockholm, utfördes under cirka ett års tid ca 10 000 intervjuer och enkätundersökningar med kunder och medarbetare. Syftet var att reda ut bankens historik, grundvärderingar och hur dess intressenter såg på verksamheten. Ett forum skapades där 6000-7000 medarbetare svarade på frågor relaterade till deras arbete och viktigaste ledord. Forumet uppdaterades kontinuerligt med material för att möjliggöra medarbetares delaktighet i processen. Detta kompletterades i Stockholmsregionen med 7 workshoppar om värderingsarbetet, vilken arrangerades av ansvarig kärngrupp för projektet. Brand Managern beskriver denna process som ett sätt att involvera medarbetare i det strategiska arbetet och ge dem en möjlighet att påverka utfallet av processen. På så vis har man ämnat generera en form av buy-in hos medarbetare där de ej kan fransäga sig ansvar kring hur värderingarna togs fram. En medlem av koncernledningen, Thomas Eriksson, menar att man i och med detta också visar respekt mot varje individ i organisationen. Denna process beskrevs av Brand Managern som bättre än de metoder vilka använts vid tidigare förändringsarbeten, där ledningen “krystat fram ord som låtit bra” eller anlitat externa konsulter.

Dessa studier mynnade ut i formuleringen av tre kärnvärden som bedömdes representera de anställdas uppfattning om Swedbank och det dagliga arbetet. De begrepp som gav mest gensvar var öppen, enkel och omtänksam. När dessa begrepp växte fram och konkretiserats menade Brand Managern att

“nu kände många igen sig i Swedbank, den gamla banken, det här är ju vi, vilket är en jättestyrka!”.

För att lyckas revitalisera det gamla sparbanksidealet såg ledningen även betydelsen av bankkontorens lokala förankring. Bilden av Swedbank som en lokal bank beskrivs av Brand Managern som inpräntad i organisationens “DNA”. Detta medförde ett krav på viss grad av decentralisering och större befogenheter på lokala kontor. Enheter behövde enligt studien vara tillräckligt stora, få support och rymma kompetens för att kunna ta viktiga beslut. Brand Managern ansåg att det därför var viktigt att tydliggöra de nya värderingarna. Därefter inleddes det omfattande arbetet för att operationalisera de nyfunna insikterna både gällande det strukturella och gällande det värdebaserade. (Decentraliseringsprocessen har kommit längre än arbetet med att implementera nya kärnvärden).

Det strategiska arbetet betraktas enligt Brand Managern som löpande, där feedback från medarbetare samlas in för att läsa av mottagandet av organisationens nya värderingar. Interna och externa så kallade åsiktsmätningar genomförs där en rad parametrar mäts för att diagnostisera förändringens framgång, det vill säga i hur stor grad medarbetare känner till nya värderingar och utgår från dessa i sitt arbete. Dessa omdömen används för att läsa av hur långt man kommit i förändringsprocessen och därigenom anpassa utformningen av det fortsatta förändringsarbetet.

4.3. Förändringsvision och förändringsbehov

En grund i det strategiska arbetet har varit att utforma en förändringsvision. En medlem ur koncernledningen menar att förändringsvisionen innebär att komma närmare kunden. Vilket även beskrivs på Swedbanks hemsida att strategin är att vara en bank för alla; de många hushållen och företagen (Swedbank, 2011). Detta ska ske både strukturellt genom en decentralisering och kulturellt genom nya värden. De nya värderingarna tydliggjordes i form av tre kärnvärden (öppen, enkel och omtänksam), dessa kärnvärden blev centralt i strävan att bli en bank för alla genom att närma sig kunden. Detta nämns av en medlem av koncernledningen då han påpekar att all affärsverksamhet styrs lokalt med decentraliserat beslutsfattande. Detta decentraliserade beslutsfattande ska också generera tydlighet i ledningens strategiska kommunikation av värderingarna.

Vid intervjuerna gjordes det klart att medarbetare upplevde förändringsvisionen som otydlig. Sofia, medarbetare på kontoret på Hamngatan i Stockholm uttryckte det på följande vis:

“Det finns en förändringsvision men den är svår att sätta fingret på”

Således upplevde inte medarbetarna att en väldefinierad vision kommunicerats ut. Medarbetarna var medvetna om både kärnvärdena och målet att komma närmare kunden men kunde inte precisera att detta mål utgjorde förändringsvisionen. Vid kommunikationen har en fokus funnits på att förmedla de nya kärnvärdena och hur dessa relaterar till det dagliga arbetet. Trots detta uttalas en skepsis av en medarbetare gällande hur väl kärnvärdena kommunicerats och mottagits. Detta uttrycker hon i följande citat:

“Man får inte intrycket att det nått fram till alla, de här kärnvärdena. Det vill inte jag påstå.”

Trots detta ser medarbetaren kärnvärdena som något som ska accepteras av samtliga inom organisationen. Hon uttrycker det på detta vis:

“Det är såhär vi ska göra, det är såhär vi ska vara och passar man inte in i det eller om man inte blandar sig in i det själv så kan man väl inte vara här liksom”

Vid frågan om ett klart behov kommunicerats ut för att understödja förändringsvisionen svarar Helena på följande vis:

“Det finns nog ett behov. Men jag vet ej om ett klart behov kommunicerats ut tydligt.”

4.4. Implementering

Vid implementering av förändringen har fokus legat främst på kommunikationsaspekter. Brand Managern beskriver ett mål att förankra värderingar hos Swedbanks medarbetare. Att värderingarna ska bli så djupt fästa hos personalen att agerande sker naturligt och på så vis till stor del ersätta policys och rutiner.

4.4.1. Ledningens roll vid implementering

Inledningsvis upplevdes arbetet som framstressat och otåligt. Detta uttrycktes av kontorschefen som ansåg att arbetet gått för snabbt i början, något som kontrasteras av Brand Managern som ansåg att ansvariga för förändringen uppfattat processen som långsam. Enligt Brand Managern hade fokus inledningsvis legat på en snabb förändring för att kunna nå resultat på kort tid. Han anser att ledningen vid förändringsarbetet dragit stor nytta av deras nytillsatta VD Michael Wolfs tidigare erfarenheter av sådana förändringar. VD:n manade tidigt till lugn för att processen måste ha sin gång och att ett väl utfört förarbete var centralt för en lyckad förändringsprocess. Brand Managern uttrycker detta i följande två citat:

“I grundarbetet var man stressad, tyckte det gick sakta. Wolf sa “ta det lugnt, låt det ta tid så man får med alla delar”. Får ut frågor till personal fram och tillbaka. Många ansåg att det tog tid men efteråt blev det lyckat.”

“Detta är en 3-5 års process innan det satt sig ordenligt. Inte slappna av, bara första vågen och långt ifrån klart”

Detta stöds även av Regionchefen som vid intervjutillfället påpekar att endast första vågen nu nått sin slutfas men att arbetet bör ses som en löpande process. Den första vågen inleddes under hösten 2010 och en andra håller just nu på att planeras. Både Regionchefen och Brand Managern betonar behovet av en välformulerad förändringsprocess i vilken man strävar efter en mer värdestyrd organisation, vilket Brand Managern nämner i följande citat:

Wolf (VD:n) vill styra från produkt till värderingsstyrt. Kan man styra med värderingar snarare än riktlinjer och policys. Värderingar ska vara så pass tunga att man får in det i kroppen på folk, då vet man hur man ska agera naturligt. Vilka affärer som är intressanta, hur man ska hantera kunder osv.

Medlemmen ur koncernledningen poängterar vikten av långsiktighet, han talar om att gå tillbaka gång på gång i olika vågor. Han vill repetera workshopar och feedback under de kommande 10 åren. Även Brand Managern påpekar vid flera tillfällen vikten av långsiktighet för att budskapet av värderingsstyrning ska sjunka in hos medarbetarna. Vikten av tålmod vid förändringsprocessen tydliggörs av Brand Managern i följande citat:

“Vid den här typen av arbeten måste man jobba på till människor verkligen förstår. Det tar tid! När man får alla att dra åt samma håll är det en oslagbar kraft... Ja, kan inte bara vara nöjd när man går i mål, måste gå tillbaka och ta det i olika vågor. Kunskapens moder, repetition. Säkerhetsställa att det efterlevs. Anpassat till förutsättningar runt omkring di ändras. Mera kraft i vågor, projekt i tidigt skede i företagskulturs uppbyggnad. Om 10 år inte projekt längre, men skäl till feedback diskuterar i relevans om vad som behöver förändras och verklighets anpassas.”

Brand Managern nämner ytterligare en insikt inför organisationsförändringen som har varit central vid processen. Han anser att man fått större förståelse för stödfunktioners roll vid förändringsarbetet. Organisationen ska utvecklas utifrån medarbetares behov och åsikter.

“Den som inte servar kunden, är en servar den som servar kunden. Alla ska förstå att arbetsuppgifterna som ligger i bakgrunden ska hjälpa medarbetare att serva kunden. Annars blir det väldigt lätt att man utvecklar inifrån och ut och inte utifrån in, en utmaning helt enkelt”

Vidare såg Brand Managern ett stort ledningsansvar gällande att leda med exempel. Det var viktigt för ledningen att nyttja de nya värderingarna i sitt eget arbete för att på så vis legitimera förändringen och visa att förändringen är genuin. Han menade även att rekrytering är en viktig faktor för att lyckas förankra företagets värderingar. Vilket tydliggörs i följande citat:

“Om ledningen inte följt förändringen så hade det aldrig funkat. Koncernledningen är så synlig att om de inte följer värderingar så slår det hårt. Samma sak vid rekrytering. Man ska känna i kroppen att det stämmer överens med en själv. Att man kan acceptera värderingar och kulturer. Det räcker inte med kompetens. Det måste finnas en balans mellan rätt grundinställning och kompetens.”

Detta tydliggörs av det faktum att Michael Wolf före sitt tillträde som verkställande direktör på Swedbank praktiserade inför tjänsten på den 9:e våningen på huvudkontoret i Stockholm. Här fikade Wolf med olika medarbetare i koncernen. Han satt tre våningar under ledningen under denna period (Affärsvärlden, 2011).

4.5. Förändringskoalition

Operationaliseringen av förändringen drevs i projektform med 100-tal individer, kallade ambassadörer, som rapporterade kontinuerligt till ledningen. Genom uppföljning av personalens uppfattningar om värderingar kunde ledningen ta in medarbetarnas åsikter. Man sökte öka medarbetarnas förståelse för värderingarna och således operationalisera den nya visionen och de nya värderingarna. Elfstrand berättade hur dem i Stockholmregionen aktiverade de cirka 1000 medarbetarna kontorsvis med workshoppar för att kunna kollektivt konkretisera värderingarnas betydelse i deras vardag. Operationaliseringen sökte på så vis öka förståelse för de nyformulerade kärnvärdena och hur dessa togs emot av organisationens medarbetare. Man ville ge kontoren frihet gällande arbetet med att tillämpa de nya värderingarna. Detta gjordes i en strävan att kunna involvera medarbetare i praktiserandet av kärnvärden för att på så vis skapa en större acceptans till förändringen och uppmuntra till eget ansvar i det dagliga arbetet. Kontorscheferna tilldelades således ansvaret för genomförandet för att säkerställa att den nya doktrinen implementerades på de individuella kontoren. Man ville även implementera nya värderingar i produktutveckling och utformning av material i olika kommunikationskanaler. Regionchefen beskriver hur detta genomfördes genom 4-6 timmarsmöten på kvällstid i de lokala kontoren där de nya värdena diskuterades och hur dessa skulle nyttjas praktiskt. Enligt Regionchefen har totalt 40-50 informationsmöten genomförts på Stockholms 60 kontor.

Under intervjuerna med kontorschefen och dennes medarbetare märktes en stor belastning på kontorscheferna. Detta var enligt Brand Managern och Regionchefen anledningen till att 100 medarbetare specialutbildades till ambassadörer för att på lokal nivå implementera förändringen på varje enskilt kontor. Ambassadörerna utsågs baserat på deras karaktär, enligt Brand Managern och Regionchefen. De skulle vara inflytelserika och karismatiska medarbetare vilka kunde få gehör.

Förändringsarbetet beskrevs i intervjuerna med Brand Managern som en process som krävde stödfunktioner för att vara lyckosamma. Medarbetare skulle tillåtas en frihet att agera enligt de nya värderingar med ambassadörer och chefer som tillgängligt stöd. Brand Managern säger:

“Men man kan inte täcka allt, blir upp till din egen klokhet hur man agerar i sammanhang. Trial and error. Ambassadörer och chefer blir stöd i enheter och kontor, man rättar och påminner varandra om delarna.”

Regionchefen anser att uppfattningen generellt är att problem uppstår att få medarbetare att agera i linje med nya direktiv, han härleder detta till att människor i grunden är svåra att styra. Han nämner också svårigheter att nå ut med kommunikation på bred front som en av anledningarna till tillsättandet av ambassadörer på kontoren. Ambassadörerna specialutbildades genom heldagsutbildningar för att skapa kunskap kring förändringsarbetet och deras huvudsakliga uppgift blev att dra ihop grupper eller kontor för att jobba igenom materialet och på så vis införliva visionen. Detta beskrivs av Ragvald på följande vis:

“Ambassadörer får nytt material och nya tankar skickas ut igen för att implementeras på kontoren. Ambassadörerna finns i organisationen och är på plats för att pusha på, inte ta bort ansvar från chefer som måste leda det här men chefer har mycket annat att göra och då är ambassadörerna ett bra stöd”

Ragvald nämner även historik som en orsak till att ambassadörer tillsatts i följande citat:

“En del i processen där man tidigare ofta fallerat är att skapa förståelse hos medarbetare, senaste tio åren har man missat kraften att få människor att se och förstå vad detta är för något. Därför infördes ambassadörer”

Under intervjuer menade medarbetare att det tydligt framgår vem som bär det huvudsakliga ansvaret för arbetet kring kärnvärdena. Sofia, medarbetare på kontoret på Hamngatan i Stockholm uttrycker det på följande vis:

“Ambassadörerna håller i projektet och det finns en tydlig bild av att det är dem som har ansvar för dessa.”

4.6. Mellanchefens roll vid implementering

Det faktum att man fick applicera förändringen under frihet vid de olika kontoren har inneburit en mer central roll för kontorschefen vid processen. Kontorscheferna har vid olika

tillfällen varit på seminarium där man fått ta del av information kring förändring, information som de själva fått tolka för att sedan presentera på kontorsnivå. Håkan Arvidsson, kontorschef på Hamngatan i Stockholm uttrycker det på följande vis:

“Man har väldigt bra stöd, de säger inte bara att här är ett papper, utan man får hjälp av dem som jobbar på de stödjande funktionerna. Man har alltid en bra grund att stå på genom en utbildning samt att man får titta igenom materialet först själv och får idéer på hur man kan ta upp det hela med medarbetarna. Sen gör olika människor på olika sätt så klart. Man får ett bra grundkit i arbetet”.

Kontorschefen beskriver i intervjuerna hur han tror på de nya kärnvärden då de utvecklats utifrån medarbetarnas åsikter. Han nämner även hur han arbetar med dessa praktiskt genom att på uppföljningsmöten gå igenom vad som måste förbättras. Det gäller att värderingarna appliceras i det dagliga arbete och att Kontorschefen analyserar hur väl detta genomförs inför varje uppföljningsmöte. Detta beskrivs på följande vis:

“Vid varje uppföljningsmöte går igenom mjuka och hårda faktorer en gång i månaden, här använder jag något som jag kallar för PUS-modellen. Detta står för prestation utveckling och hur man hanterar det sociala. Denna modell representerar här värdeorden och i mötet har man en diskussion om hur detta utförts.”

Samtidigt ställer sig Kontorschefen skeptiskt till förändringsvisionen då han generellt uppfattar visioner som intetsägande ord, vilket han beskriver i följande citat:

“Om det funnits någon förändringsvision, nej det är mest klyschor, nu är jag cynisk, har varit här så länge att jag kan vara cynisk. Å ena sidan ja det finns det, å andra sidan det är ingen NASA-teknik bakom det. Det är det vanligaste, varför ska vi bli det där och vad är visionen med det. Till syvende och sist, de orden har ni hört och läst i varje årsredovisning 40 år bakåt i tiden, vi ska bli bra för kunden och vi ska främja ekonomisk hållbar utveckling. Nya ord för samma sak. Är av läran att förenkla saker och det finns en gammal cirkel som börjar med nöjda medarbetare, vilket kan fås på många sätt. Nöjda medarbetare leder till nöjda kunder vilket ger fler affärer vilket leder bättre resultat, mer i plånboken vilket leder till ännu nöjdare medarbetare. Denna cirkel är vad det kokar ner till.”

4.7. Kommunikation

För att kunna säkerställa att kommunikationen sprids genom hela organisationen har Swedbank utnyttjat ett antal kanaler för sitt informationsflöde. Flera intervjuobjekt beskriver interna TV-sändningar, intranät, mail, workshopar, företagstidning och möten som typiska kanaler för kommunikation inom Swedbank. Dessa kanaler har även nyttjats vid organisationsförändringen och har agerat hjälpmedel för att säkerställa att samtliga medarbetare är införstådda i förändringsprocessen och dess syfte. Dessa kanaler har under förändringsprocessen kompletterats med ännu ett forum, som liknas vid en ”facebook-vägg”, där man kan föra diskussioner kring förändringen.

Regionchefen upplever att information främst sprids genom personliga möten, mail och intranät. Hans kommunikation med andra inom organisationen sker genom personliga besök på individuella kontor. Detta understöds av kommunikations- och marknadschefens arbete i form av veckobrev samt mail med information om förändringsarbetet i stort. Regionchefen nämner i intervjun att han främst kommunicerar med bankcheferna vilka sprider information vidare till medarbetare. Regionchefen menar att det inte finns något formaliserat informationsflöde, trots det poängterar han vikten av att vid informationsspridning följa den formella strukturella hierarkin för att skapa informationsöverläge. Informationsöverläget ska tydliggöra chefskap och förstärka auktoritet. Detta tydliggörs i följande citat:

“Gäller att sätta chefer i ett informationsövertag som stärker dem i deras ledarroll.”

Regionchefen understryker vikten av att följa en hierarkisk ordning i sin kommunikation med medarbetare, men ställer sig samtidigt positiv till att medarbetare frångår denna hierarki i kommunikationen uppåt. Medarbetarna uttrycker i detta sammanhang dock en brist i rutiner för att kunna skicka information uppåt i organisationen. Medarbetarna nämner en frustration i kommunikationen uppåt i organisationen och därigenom en oklarhet i hur man ska föra åsikter kring förändringen vidare. Kontorschefen anses även här vara det självklara alternativet men vid hög arbetsbelastning för kontorschefer uppstår problem att framföra åsikter uppåt, vilket innebär att dessa åsikter inte alltid blir uppmärksammade. Härigenom upplevs ett behov av att förmedla sina åsikter via alternativa kanaler. Således anses en hög grad av eget ansvar krävas för att få sina åsikter uppmärksammade.

En av medarbetarna (Sofia) understryker detta då hon berättar att den huvudsakliga kommunikationen i den dagliga verksamheten sker med den lokala bankchefen men att det i övriga ärenden ofta finns en oklarhet kring vem man bör vända sig till.

Synen på den öppna dialogen förstärks av regionchefen då han nämner att problem i vissa fall förmedlas direkt från kunder och medarbetare till honom. Detta beskrivs av Regionchefen som en oerhört snabb process där han direkt får kännedom om problem. Regionchefen menar därmed att det är fritt att skicka iväg ett mail direkt till honom för att uppmärksamma ett problem.

I flera av intervjuerna beskrivs detta som ett problem gällande brist på formaliserade informationsflöden. Det framgår härigenom att flera av respondenterna upplever att informationsflödet är för stort, och att de ibland mottager information som ej berör dem. Problematiken med för stort informationsflöde beskrivs av medarbetaren Helena i följande citat:

“Det skulle behövas en tratt med ett litet filter och så att det kunde filtreras ut åt ett annat folk om det inte behövs. För vi dränks av information. Från alla enheter i banken och vi har många inkommande kanaler som kunder når oss ifrån och det ska vi prioritera och det är bra. Totalsumman blir ofta lite för mycket.”

Enligt medarbetaren Sofia har förändringsbudskapet huvudsakligen förmedlats via möten och workshoppar som genomförts under dedikerade halv-heldagar. Intranätet har även haft en stor roll i informationsspridningen, men upplevs av medarbetaren Sofia som en sekundär kanal och att högre prioritet då sätts på den dagliga verksamheten. Hon berättar vidare att det finns så otroligt mycket information och att specifika meddelanden således är lätta att missa. Hon betonar även att graden av relevans hos de inkommande meddelande man får till sin personliga mail är oerhört varierande vid fråga om storlek på informationsflödet.

För att komma förbi dessa problem har kontorschefer fått stort ansvar i att säkerställa att relevant information verkligen når fram. Kontorschefen Håkan Arvidsson nämner detta då han säger att han själv får fatta beslut om relevans hos information och därefter kan välja hur han vill förmedla informationen. Detta sker antingen genom vidarebefordran av viktiga mail eller genom möten med personalen. Detta gäller även vid det pågående förändringsarbetet där

information kring förändringen sprids till kontorschefer och sedan vidarefordras internt på kontor genom möten eller workshopar. Om informationen klassas som viktig av styrelsen så blir cheferna, enligt en kontorschef, utbildade av några ur de stödjande funktionerna. Kontorschefen säger att de här utbildningarna ger cheferna en god verktygslåda att jobba och lösa problem med.

Brand Managern menar att man inför denna förändringsprocess även har tittat närmare på symbolisk kommunikation. Man har som ambition att titta närmare på organiserad storytelling inom organisationen som ett symboliskt medel för att förstärka och förankra de nya värderingarna. Genom välutvecklade historier som understryker de nya värderingarna inom organisationen ämnar man uppmuntra ett med värderingarna önskvärt beteende. Brand Managern uttrycker det på följande vis:

“Vi ska hitta historier ute bland våra kunder som är bra exempel på våra värderingar. Vi ska tydliggöra alla dessa storys som stämmer överens med det interna och det externa för att visa på lämpligt agerande. Bra historier påverkar inte bara internt utan även externt.”

Brand Managern beskriver uppmuntran till dialog som en viktig del vid förändringsprocessen. Bland annat nämner han att VD:n Michael Wolf börjat blogga som en del i att bli mer transparent. Här uppmanar han andra att följa och engagera sig i diskussionen. Därmed blir det ett sätt att starta dialog med alla i banken och genom detta försöker man uppmuntra en öppnare attityd till att föra dialog. Brand Managern beskriver det på följande sätt:

“Tidigare var attityden mer top-down. Inte legalt att föra debatt. Ett beslut är ju klart men en dialog fram till beslutsfattande uppmuntras”.

Vid intervjuerna framkom detta då medarbetare antydde att de upplever att de får positiv respons på konstruktiva förändringstankar, dock poängteras även att förändring tar tid då kommunikation ska ske längs den hierarkiska kedjan.

4.8. Sammanfattning

I fallbeskrivning bakgrund till förändringen tagit upp, vilket följts av en genomgång av hur det strategiska arbetet har upprättats. I delen om förändringsvision och förändringsbehov har bankens vision att komma närmare kunden samt på medarbetarnas syn på processen beskrivits. Därefter följer implementeringsfasen där ledningens och mellancheferers syn på förändringen beskrivits. Vidare beskrivs förändringskoalitionens roll i förändringsarbetet. Kapitlet avslutas med hur organisationen använt kommunikation, via forum såsom möten, workshopar och intranät. Här beskrivs även de problem som uppstått i denna kommunikativa process.

5. Analys

Nedanstående avsnitt avser beskriva bakgrunden till förändringen och analysera hur förändringen fortskridit i förhållande till strukturen i de fem första stegen av Kotters förändringsmodell. Därefter genomförs en analys av hur ledningens styrning och uppföljning av förändringen kan tolkas genom Simons ramverk för informationsbaserade styrsystem.

5.1. Bakgrund

När Swedbanks nya ledning tillträdde 2009 så uppfattades en disharmoni mellan hur Swedbanks arbete hade utvecklats ifrån sparbank till en internationell affärsbank och hur varumärket uppfattades externt. Man ansåg att företaget avvikit från sin strategiska riktning och därigenom neutraliserat den lokala anknytning som den tidigare besuttna resursen sparbanksidealet bidrog med. Ledningen ansåg resursen var av värde och arbetet för att utveckla och inkrementellt implementera dess värde inleddes. Denna utveckling syftade härigenom till att öka organisationens grad av värderingsstyrning. Ledningen såg ett värde i att involvera medarbetarna, då man insett att medarbetare måste tillåtas göra sig hörda för att en förändring av värderingar ska vara genomförbar.

5.2. Förändringsarbetet

Nedan följer en tolkning av organisationens förändringsarbete och hur man på ledningsnivå har agerat för att underlätta genomförandet av denna förändring. För analys denna process appliceras den insamlade empirin på Kotter förändringsmodell. På så sätt söker analysen värdera hur Swedbanks ledning har agerat för att involvera medarbetare och skapa engagemang för processen.

5.2.1. Skapa en känsla av angelägenhet och brådska

Kotter menar att det är viktigt att vid förändringsarbete fastställa behovet av förändringen som angelägen. Detta är i syfte att få medarbetarna att förstå att förändringen är nödvändig för organisationens överlevnad. Informationsspridning betraktas i detta stadium som essentiellt för att informera medarbetare om varför förändring sker och vad den innebär. Härigenom söker man skapa större engagemang kring förändringen för att säkerställa att medarbetare är villiga att acceptera den tänkta förändringen.

För att skapa en känsla av angelägenhet och brådska har ledningen på fallföretaget sökt att involvera medarbetare i förändringsprocessen. Detta har skett genom att cirka 10 000 intervjuer och enkätundersökningar med kunder och medarbetare inledde förändringsarbetet. Involverandet av medarbetare vid förarbetet gjordes enligt respondenter ur ledningsgruppen till stor del i syfte att reda ut bankens historiska bakgrund, grundvärderingar och hur man internt såg på verksamheten. Detta grepp kan även betraktas som ett sätt att skapa ett inledande engagemang bland berörda parter. Det forum som skapades där 6000-7000 medarbetare svarade på frågor relaterade till deras arbete och viktigaste ledord, kan ses som en fortsättning av detta inledande involveringsarbete. Ledningen sökte här generera ytterligare medarbetarengagemang för att klargöra hur de interna värderingarna såg ut inom organisationen. Detta kompletterades i Stockholmsregionen med sju workshopar, arrangerade av kärngruppen som var ansvarig för projektet, där värderingsarbetet diskuterades vidare. Kotters första steg kan därmed betraktas som kontinuerligt under hela förändringsprocessen då man från ledningen söker uppmuntra delaktighet och bibehålla en känsla av angelägenhet bland medarbetare genom förändringsprocessen. Därmed kan det hävdas att detta steg ej är begränsat till processens förstadium, utan utgör en central del genom hela förändringsprocessen och bidrar till en dynamik i denna.

5.2.2. Skapa en styrande förändringskoalition

För att stödja förändringsarbetet bör en trovärdig grupp individer sättas samman för att leda processen. Kotter (1996) menar att majoriteten i denna bör inneha en ledarskapsbefattning eller chefsposition, för att skapa korta beslutsprocesser och kredabilitet kring förändringsprocessen. Vidare menar Kotter att medlemmar inom förändringskoalitionen bör vara nyckelaktörer, besitta någon form av expertis och trovärdighet samt vara ledare. Detta har applicerats i Swedbank då man utsett ambassadörer med basis på deras karaktäristiska drag att få med sig kontorsgruppen. Vidare Kontorschefer har haft en nyckelroll i koalitionen tillsammans med de nyckelmedlemmar i förändringskoalitionen som fått titeln ambassadörer. Ambassadörerna tillgavs en form av expertis då de specialutbildades genom heldagsutbildningar för att skapa kunskap kring förändringsarbetet. Deras huvudsakliga uppgift blev att engagera grupper eller kontor för att fördjupa sig i och på så vis införliva visionen. inflytelserika och engagerade individer snarare än position i organisationen, ansågs enligt Brand Managern som centralt vid valet av ambassadörer.

Då ledningen insett betydelsen av att skapa genuint intresse och engagemang inför förändringsprocessen har man sökt att involvera karismatiska och inflytelserika medarbetare i den kärngrupp som utgjorde den inledande förändringskoalitionen. Ambassadörer var således bestående av inflytelserika ledare vilka via sin roll skulle underlätta implementeringen genom att agera stödfunktion och pådrivande vid förändringsarbetet. Förhoppningen var därigenom att dessa skulle lyckas engagera andra medarbetare i processen och vinna samtycke för denna. Härigenom har man försökt att revitalisera och förstärka den förändrade kraften i syfte att skapa en allmän konsensus i visionen och göra medarbetare en del av den förändringskoalitionen, för att på så sätt förenkla implementeringen av denna.

Genom att utbilda och instruera förändringskoalitionen kan ledningen bibehålla en form av styrning vid förändringsarbetet samtidigt som feedback under processens gång underlättas. Koalitionen innehar således en interaktiv och diagnostisk roll då de söker att agera länk mellan ledning och medarbetare. Detta medför att ledningen kan utöva kontroll även under implementeringen av förändringsprocessen. Ambassadörerna agerar således stödfunktion vid hela förändringsprocessen och deras roll som förändringskoalition blir en pågående process. Detta beskrevs i intervjun med Brand Managern då han berättade hur ambassadörer under förändringsarbetets gång ska presentera nytt material och tankar som ska kommuniceras ut till medarbetare.

5.2.3. Skapa en förändringsvision

Visioner klargör en organisations strategiska riktning och riktar uppmärksamhet mot långsiktiga konsekvenser. Med förändringsvisionen söker ledning samordna ansträngningar för att uppfylla organisationen centrala ändamål. Visionen bör således förankras i konkreta och kommunicerbara mål för att hjälpa medarbetare att förstå förändringens syfte och mål.

I intervjun med Brand Managern uppdagades att Swedbank och dess kunder haft motstridande syner angående bankens värderingar. Swedbank rörde sig mot den mer kapitalstarka delen av bankmarknaden vilket gick emot hur deras varumärke uppfattades externt. Ledningen ansåg att denna diskrepans behövde angripas genom att revitalisera det gamla sparbanksidealet. Att komma närmare kunden blev syftet och den övergripande visionen kring förändringsprocessen. Genom att tydliggöra organisationens värderingar och uppmuntra

medarbetare till att applicera dem på det dagliga arbetet, implementeras visionen att komma närmare kunden. De nya kärnvärdena och hur dessa kan appliceras i arbetet kan på så vis ses som en konkretisering över hur den övergripande förändringsvisionen skulle uppnås. Medarbetarna delaktiggjordes i framtagandet av värderingarna och kunde därmed påverka konkretiseringen av förändringsvisionen. Att involvera medarbetare på detta vis kan ses som ett sätt för företagets ledning att skapa konsensus över förändringsprocessen och minska förändringsmotstånd bland medarbetare. Genom att skapa värderingar som är grundade i medarbetares uppfattningar kan man samordna organisationen i förändringsprocessen. Brand Managern uttrycker detta då han säger att *“När man får alla att dra åt samma håll är det en oslagbar kraft”*.

5.2.4. Kommunicera ut en förändringsvision

Det är viktigt att medarbetare förstår förändringsvisionen. För att uppnå klarhet kring förändringen bör ledningen därför kommunicera ut visionen så ofta och så tydligt som möjligt. Ledningens agerande är här av stor vikt då det signalerar förändringens grad av allvar. De tre initiala stegen möjliggör förståelse för förändringsvisionen och är således vitala för att kommunikationen av förändringsvisionen ska vara lyckosam.

Problematiken med förändringsvisionen i denna fallstudie är att upplevs en brist i hur tydligt denna kommunicerats. Medarbetarna har enligt empirin inte kunnat besvara vad det strategiska syftet med förändringsarbetet är. Antaganden kan dock göras att kommunicerandet av de nya kärnvärdena kan agera tillräckligt styrande mot de mål som satts upp. Kärnvärdena som tagits fram med hjälp av medarbetarna är en form av verktyg då de tydliggör hur man ska uppnå bättre kundinteraktioner. Kärnvärdenas relevans bör därför enklare accepteras som strategisk riktning av företagets medarbetare då de har varit delaktiga i konstruktionen av dem. Workshopar och möten hölls internt på kontoren och kan tolkas som ett försök att skapa en gemenskap och uppmuntra till feedback angående förändringsvisionen. Medarbetarna gavs i grupp frihet att tolka kärnvärdena, på så sätt översattes den översködliga visionen till reellt värde i organisationens dagliga verksamhet.

Genom ha upprepade möten och workshopar där förändringsvisionen diskuterades kunde man se till att denna tydliggjordes och upprepades kontinuerligt. Genom att låta medarbetare diskutera vilken praktisk påverkan den skulle medföra i deras vardagliga arbete kunde man

även se till att förändringsvisionen fick en praktisk förankring. Denna upprepning innebar en loop process, där budskapet revitaliserades och ny input tillfördes genom hela processen. Ansträngningar att aktivera och involvera medarbetare i processen på Swedbank var ett sätt att generera engagemang. Budskapet får därmed en längre tid att sjunka in och medarbetaren kan vänja sig vid tanken av förändringen.

5.2.5. Bemyndiga medarbetare och skapa förutsättningar för handling

Medarbetare bör vid förändringsprocessen ges befogenhet att lösa upp hinder för att på så sätt hindra förändringsprocessen att tappa kraft. Hinder kan bestå av inbyggda formella strukturer vilka fungerar konserverande och försvårar förändringsarbetet samt begränsar medarbetares handlingsförmåga. Brist på kunskap och handlingsverktyg kan resultera i en bristande handlingsförmåga och medföra begränsningar i förändringsarbetet.

Implementeringen av förändringen har skett självständigt på kontorsnivå vilket inneburit att kontorschefer fått frihet gällande hur detta ska utföras. Genom att man bemyndigat kontorschefer har man kunnat bidra till att förändringsvisionen tolkats och gjorts relevant till den kontext kontoret eller avdelningen i fråga agerar inom. Detta decentraliserande av implementeringen har gett kontorschefen ansvar att tolka och implementera förändringen och således blivit ytterligare ett sätt att motverka förändringsmotstånd. Detta har blivit ett sätt att auktorisera mellancheferna och få dessa involverade i förändringsprocessen.

Genom att involvera medarbetare genom hela processen har man sökt bemyndiga deras tolkningsfrihet som ett led att eliminera eventuellt motstånd. Detta har skett vid workshopar där medarbetare fått ta del av och själva tolka det material som framarbetats för att på så vis styra förändringens utveckling. Swedbank har även decentraliserats där mer ansvar ska tas på lokal nivå och här har medarbetare en frihet att själva tolka de nya kärnvärdena i arbetet. Detta bemyndigande av medarbetare är således inte begränsad till detta steg i förändringsprocessen utan relevant genom hela arbetet.

5.3. Simons informationsbaserade styrsystem

Swedbanks förändringsvision baseras på en önskan att komma närmare kunden, vilket har genomförts genom införandet av nya kärnvärden som medarbetare har fått vara med och utveckla. Att göra medarbetare delaktiga i denna utveckling av nya kärnvärden har följts upp genom hela processen för att se hur medarbetare tar emot förändringen och hur arbetet fortskrider. För att närmare analysera hur ledningen har involverat medarbetare och följt upp förändringen längs Kotters förändringsmodell, studeras Simons (1994) fyra styrmedel vilka utgör dennes informationsbaserade system.

5.3.1. Diagnostiska kontrollsystem

Diagnostiska kontrollsystem syftar till att analysera resultat och prestationsavvikelser från en angiven standard (Simons, 1994). Vid förarbetet till förändringsprocessen genomfördes enkätundersökningar för att diagnosticera företagets interna värderingar. Resultaten av enkätundersökningarna låg till grunden för företagets nya kärnvärden som skulle underlätta visionen att komma närmare kunden.

Under förändringsprocessens gång har diagnostiska system använts för att mäta hur de nya värderingarna mottogs bland medarbetare för att säkerställa att förändringsarbetet fortskrider på ett önskat sätt. Detta skedde genom bland annat workshoppar där ambassadörerna hade ansvar för att gå igenom material kring de nya värderingarna och hur dessa skulle tillämpas. Workshoparna kompletterades sedan med interna åsiktsmätningar för att analysera förändringens genomslagskraft och därigenom anpassa fortskridning av förändringsarbetet.

Efter genomförandet av den första implementeringsfasen är fortbildningar av ambassadörer planerade inför fas två i förändringsprocessen. Resultatet från åsiktsmätningar nyttjas här för att utveckla materialet vid den fortsatta implementeringen. Diagnostiserande system används löpande i Swedbanks förändringsprocess för att göra mätningar på hur värderingar tas emot och anpassar det fortsatta arbetet efter resultaten.

5.3.2. Interaktiva kontrollsystem

Interaktiva kontrollsystem används av ledning för att involvera sig i medarbetares arbete för att uppmärksamma deras åsikter. För att kunna skapa en dialog med medarbetare och lära sig

från dessa gör man de diagnostiska systemen interaktiva, det vill säga man kommunicerar med medarbetare kring de resultat de diagnostiska systemen ger (Simons, 1994). De diagnostiserande systemen användes för att mäta företagets interna värderingar och hur de nya kärnvärdena togs emot av företagets medarbetare. De diagnostiserande systemen gjordes interaktiva genom ovan nämnda workshoppar där medarbetare fick ta till sig av det nya materialet och bidra med feedback till ledningen.

I de Interaktiva forumen såsom workshoppar har ambassadörerna agerat likt ledningens förlängda arm för att kommunicera och införliva förändringsvisionen. Ambassadörerna har innehaft en förmedlande roll av ledningens budskap samt fungerat som ett sätt för medarbetarna att kommunicera sina tankar och funderingar upp till ledningen. Ambassadörerna har genom denna form av interaktiva styrsystem möjliggjort för ledningen att, via ambassadörer som ombud, involverat sig i implementeringen av visionen

Även forumet där medarbetare delgav sina åsikter kring förändringsvisionen var ett sätt att interagera med medarbetare och skapa en bild av hur organisationens medlemmar betraktade sin arbetssituation. Workshoppar och kommunikationsforumet nyttjades kontinuerligt under förändringsarbetets gång i syfte att synliggöra att medarbetare fick göra sig hörda. Detta skulle bidra till engagemang och delaktighet i processen, och på så sätt ges möjligheten att inverka på fortskridandet av förändringsarbetet, vilket ska generera en ökad acceptans för förändringsarbetet (Besanko & Plowman 2009).

De diagnostiska och de interaktiva systemen har samverkat och hjälpt ledningen att bilda sig en uppfattning om hur förändringen mottagits av medarbetarna och bidragit med förslag på hur man skulle kunna förbättra den. Dessa system formar det fortsatta arbetet och blir vägledande för ledningen i den fortsatta förändringsprocessen.

5.3.3. Begränsningssystem

Begränsningssystem syftar till att minska risker genom att begränsa graden av frihet och stipulera regler och koder för hur man bör agera inom en organisation (Simons, 1994).

I fallföretaget har begränsningssystem för förändringsprocessen främst fokuserat på informationsflöden. Detta har gjorts då man velat minska risken för att budskapet blir ottydligt

eller inte når ut till samtliga medarbetare. Tydliga informationskanaler och kommunikationskedjor har därför använts som förväntas bli följda. Man har även utvecklat rutiner där information sprids från närmsta chef till medarbetaren. Regionchefen pekade på vikten av att använda den formella hierarkin vid spridning av information då det ger chefer ett informationsövertag i relation till medarbetare. Denna begränsning av informationsspridning ger chefer en möjlighet att filtrera överflöd av information för att säkerställa att viktig information tydligt når medarbetare.

Dock finns ingen formaliserad bild för hur information i motsatt riktning ska skötas. Medarbetare uppmanas att på lägre nivå vända sig till sin närmsta chef, samtidigt som chefer på högre nivå uppmuntrar feedback direkt från medarbetarnivå. På grund av detta har det upplevs en otydlighet bland medarbetare gällande vem man ska vända sig till i olika fall, vilket resulterar i frustration och tidsåtgång vid informationssökning. Detta kan tolkas som en brist i rutiner, vilket begränsar effektiviteten på informationsflödet. Det kan även tolkas som ett sätt för Swedbanks ledning av att styra informationsflödet nedåt i organisationen och samtidigt underlätta för medarbetare att göra sig hörda i förändringsprocessen genom att lätta den hierarkiska ordningen på flödet upp i organisationen.

5.3.4. Gemensamma värderingssystem

Då Swedbanks revitalisering av sparbanksidealet har syftat till att komma närmare sin kund har värderingarna kommit att spela en särskilt central roll vid förändringsprocessen. Gemensamma värderingar inom organisationen är härigenom av stor vikt för dess samordning av medarbetare. Ledningen har således sökt finna de internt önskade kärnvärdena genom att involvera medarbetarna för att formulera gemensamma värderingar.

Kärnvärden är tänkt att påverka hur medarbetare utför sitt arbete och således ge sig uttryck i hur kommunikation och agerande sker i organisationen. Kärnvärdena kan därmed rymma en koordinerande effekt då de ska genomsyra samtliga aktiviteter inom organisationen. Denna omvandling syftar till att vägleda beslutsfattande och utgöra en gemensam ram för att samordna och integrera insatser. En sådan tolkning stärks utav Simons när han lyfter fram kärnvärden som en av organisationens huvudvariabler för att styra medarbetarna (Simons, 1994). Fördelar med att uppmuntra agerande efter organisatoriska värderingar kan ses, då

detta möjliggör snabba beslut och en intuitiv styrning i den dagliga verksamheten, vilket i sin tur försäkrar lokala bankkontors förmåga att agera självständigt.

Vid formulerandet av nya kärnvärden som organisationens alla medlemmar ska acceptera och agera enligt är det av stor vikt att involvera medarbetarna för att komma åt de interna värderingarna och åstadkomma en sorts acceptans av dessa hos medarbetare. Det bör dock tas i beaktning att en bankrörelse enligt lag är begränsad i hur man får agera i olika ärenden. Därmed är formaliserade rutiner inom organisationen av stor vikt och man bör komplettera värderingar med regler och rutiner i verksamheten (Simons, 1994).

5.4. De informationsbaserade styrsystemens samspel

För att studera hur involverandet av medarbetarna har genomförts utan att missta samordningen följer här en närmare analys av hur Simons informationsbaserade system har samspelat.

Förändringen startade med ett behov från ledningen för företaget att komma närmare kunden. För att kunna uppnå detta valde man att ta fram nya kärnvärden som skulle vara förankrade i medarbetarnas egna uppfattningar av organisationens värderingar. Diagnostiska och interaktiva system användes för att mäta de interna värderingarna inom organisationen och utifrån dessa formulera nya kärnvärden. Dessa system blev ett sätt att involvera medarbetare i förändringsarbetet för att därigenom skapa engagemang och minska förändringsmotstånd. Genom interaktiva system som forum och workshopar kunde man kontinuerligt följa och diagnostisera medarbetares uppfattning om förändringen. Genom dessa system kunde förändringsprocessen justeras utifrån medarbetares uppfattningar för att säkerställa att förändringen verkligen stämde överens med de interna uppfattningarna.

Värderingssystem användes i form av nya kärnvärden vilka kopplades samman med den nya visionen att komma närmare kunden. Medarbetarnas egna uppfattningar om vilka värderingar som var viktiga för företaget tydliggjordes för att samordna företagets samtliga kundinteraktioner så att dessa styrdes av de nya kärnvärdena. Begränsningssystem i form av kontrollerat informationsflöde neråt i hierarkin användes för att säkerställa att budskapet nådde fram till samtliga i företaget. Värderingssystemen i form av nya kärnvärden

förankrades i förändringsvisionen och målen med förändringen medan begränsningssystemet användes för att kontrollera att detta skedde korrekt.

I intervjuerna beskrevs att tidigare förändringar hade saknat en koppling till medarbetares åsikter. Genom att ha en större fokus på interaktiva och diagnostiska system vid denna förändring hoppades man kunna skapa en angelägenhet till förändring och ett engagemang bland medarbetare. Detta kompletteras med begränsnings- och värderingssystem som används för att koppla förändringen till utsatta mål och styra inom vilka ramar detta sker.

5.5. Sammanfattning

Bakgrunden till förändringsarbetet ses i den disharmoni ledningen upplevde mellan organisationens identitet och den riktning organisationen utvecklats i. Förändringsarbetet syftade således till att komma närmare kunden genom större fokus på värderingar. I analysen användes de fem första stegen i Kotters modell för att analysera hur ledningen hanterat förändringsarbetet. Simons informationsbaserade styrsystem användes för att tolka hur ledningen har gjort för att involvera medarbetare och samtidigt följa förändringsvisionen. Interaktiva och diagnostiska styrsystem tillämpades för att avläsa fortskridningar i förändringsarbetet medan värderings- och begränsningssystem användes för att kontrollera informationsflödet och stödja den övergripande förändringsvisionen.

6. Slutsatser och rekommendationer

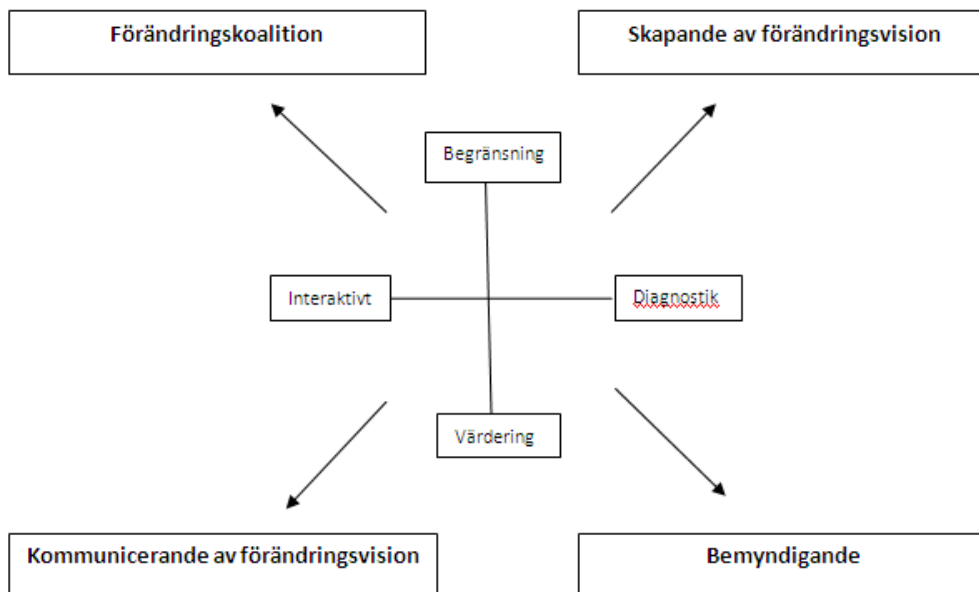
6.1. Slutsatser

Syftet med denna uppsats var att ur ett ledningsperspektiv studera organisationsförändringar där medarbetare involveras. Hur kan ledningen agera för att involvera medarbetare och samtidigt bibehålla en fokus på de syften och mål man har med förändringsvision.

Genom att nyttja de första fem stegen i Kotters förändringsmodell kan ett företags ledning skapa förståelse för förändringen, tydliggöra visionen med förändringen samt genom att skapa förändringskoalition och bemyndiga medarbetare underlätta förändringsprocessen, vilket innebär en minskad risk för förändringsmotstånd. Kotters förändringsmodell måste dock kompletteras vid en förändringsprocess där medarbetare ska involveras. För att kontrollera hur man ska införskaffa feedback från medarbetares uppfattningar om förändring måste man utveckla interaktiva och diagnostiska system. Om medarbetare ska vara med och påverka förändring måste deras åsikter höras inte bara i förarbetet utan även kontinuerligt under arbetets gång. Genom välutvecklade värderingar förankrade i förändringsvisionen, samt begränsningssystem som minimerar risken för avvikelser från den strategiska planen, kan samordning bibehållas genom hela processen. Kotters förändringsmodell kan ses som en beskrivning av hur ett förändringsarbete ska struktureras upp medan Simons informationssystem blir ett sätt att skapa balans mellan målet med förändringen och involvering av medarbetare.

Nedan har därför en koppling mellan Kotters förändringsmodell och Simons informationsbaserade system gjorts. I figuren 4 visas hur Simons informationsbaserade system följer hela processen utifrån Kotters modell. De interaktiva och diagnostiska systemen kan hjälpa skapa en form av angelägenhet då medarbetare får möjlighet att ge feedback kring den stundande förändringen. Därefter följer dessa system genom de olika stegen i förändringsprocessen för att se hur förändringen utvecklas och tas emot av medarbetare. Värderings- och begränsningssystemen kompletterar här processen genom att koppla kärnvärden till förändringsvisionen och tydliggöra inom vilka ramar förändringsprocessen sker inom för att minimera risker för misslyckande.

Figur 4



Simons informationsbaserade system kan nyttjas för att skapa en känsla av angelägenhet, vilket är första steget i Kotters modell. Därefter följer dessa system genom resterande steg för att tillhandahålla feedback från medarbetare och bibehålla fokus i förändringsarbetet.

6.2. Rekommendationer till framtida forskning

Då uppsatsen begränsades till en pågående förändringsprocess hade det varit av intresse att vid framtida forskning studera en avklarad förändringsprocess. Detta för att se hur ledning kan använda Simons informationsbaserade system genom Kotters samtliga åtta steg för att lyckas styra förändringen samtidigt som medarbetare involveras och får påverka hur denna sker.

Referenser

Tryckta källor

Angelöw (1991). *Det goda förändringsarbetet – om individ och organisation i förändring*
Lund: Studentlitteratur.

Alvesson & Svenningsson, (2008). *Förändringsarbete i organisationer: om att utveckla företagskulturer*. 1. uppl. Malmö: Liber

Bate, (1994), *Strategies for cultural change*. Oxford: Butterworth-Heinemann

Beck & Plowman, (2009). *Experiencing rare and unusual event richly: The role of middle managers in animating and guiding organizational interpretation*. *Organization Science*, 20(5), 909-924.

Beer & Nohria, (2000). *Cracking the code of change*. *Harvard Business Review*. Vol. 78, Issue 33. 133-141

Besanko, Dranove, Shanley, & Schaefer, (2009). *Economics of Strategy*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. Femte upplagan.

Bryman & Bell. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Malmö: Liber Ekonomi, 2005

Falkheimer & Heide, (2007). *Strategisk kommunikation*. Lund: Studentlitteratur

Ferguson & Milliman (2008) 'Creating Effective Core Organizational Values: A Spiritual Leadership Approach', *International Journal of Public Administration*, 31: 4, 439 — 459

Hannan & Freeman, (1984), Structural Inertia and organizational change, *American Sociological Review*, 49, pp. 149-164

Harmon, (1996). *Playing for keeps*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Krona & Skärvad, (1997), *Framgångsrika företagskulturer*, AiT Scandbook Falun.

Heide & Johansson, (2008), *Kommunikation i förändringsprocesser*. Malmö: Liber AB.

Heracleous & Barret, 2001, Organizational change as discourse: communicative actions and deep structures in the context of IT implementation, *Academy of Management Journal*, 44: 755-778

Heracleous, (2003): *Strategy and Organization*. Cambridge University Press

Huff & Reger, (1987), A review of strategic process research, *Journal of Management*, 12 (2)

Jacobsen, D-I (1995) *Hur moderna organisationer fungerar* Lund: Studentlitteratur.

Johansson & Heide, (2008), Speaking of Change: Three communication approaches in studies in organizational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 13, 288-305.

Kotter, (1996), *Leading Change*, Boston: Harvard Business School Press

Learned, Christensen, Andrews & Guth (1969), *Business Policies*, Text and Cases

Lewin, (1951), *Field theory in social science*. New York: Harper & Row

Lundahl & Skärvad, (1999). "*Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*", uppl. 3:11, Malmö: Studentlitteratur AB

Miller & Friesen (1984). *Organizations: A Quantum View*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Newman, (2000), *Organizational transformation during institutional upheaval*, *Academy of Management review* 25(3):602-19.

Nohria, (1993). *Managing change: course overview*, Harvard Business School Teaching Note, 9-494-042

Palmer, Dunford & Akin, (2009), *Managing Organizational Change: A Multiple Perspectives Approach*, Second Edition, International Edition, McGraw-Hill/Irwin, New York, NY

Simons (1994), How top managers use control systems as levers of strategic renewal, *Strategic management journal*, and volume: 15

Simons, (1987), Planning control and uncertainty: A process view. In W.J. Bruns, Jr. and R.S. Kaplan (eds.), *Accounting and Management: Field Study Perspectives*. Harvard Business School Press, Boston, MA, pp 339-362.

Stacy, Griffin & Shaw, (2000), *Complexity and Management: fad or radical challenges to systems thinking?*, Routledge, New York, NY

Ströh, (2007). Relationships and participation: a complexity science approach to change communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(2), 123-137.

Ströh, & Jaatinen, M. (2001). New approaches to communication management for transformation and change in organizations. *Journal of Communication Management*, 6, 148-165.

Elektroniska källor

Affärsvärlden 2011:

<http://www.affarsvarlden.se/hem/nyheter/article2555582.ece>, hämtat 11 maj 2011

Kotter International 2011:

www.kotterinternational.com, hämtat 24 maj 2011

Swedbanks årsredovisning 2010, VD:n har ordet.

<http://www.swedbank.se/om-swedbank/investor-relations/finansiell-information-och-publikationer/arsredovisning-2010/swedbank-2010/vd-ord/index.htm>, hämtat 8 maj 2011

Swedbank 2011:

<http://www.swedbank.com/about-swedbank/strategy/index.htm>, hämtat 25 maj 2011

Appendix

Temat som diskuterades vid intervjutillfällena

Förändringsprocessen och bakgrunden till denna

Det strategiska arbetet

Förändringsvision och förändringsbehov

Graden av medarbetarinvolvering i förändringsprocessen

Den sekventiella förändringsprocessen

Implementering av förändringsvision - ledning, mellanchefer och medarbetares roll

Förändringskoalitionen

Kommunikation under förändringsprocessen

Förändringsmotstånd och engagemang

Ledningens tillämpning av informationsbaserade styrsystem