



LUND UNIVERSITY
School of Economics and Management

Företagsekonomiska Institutionen

Kurskod: FEKH49

Kursens namn: Examensarbete i organisation på kandidatnivå

Termin: VT 2022

Acceptansens Paradox

En studie av bankanställdas upplevelser och hantering av en förlorad frihet i spåren av ökade regleringar och digitalisering

Författare:

Axel Wallin

Erik Lundström

Joakim Stiller

Monty Ashir

Handledare:

Nadja Sörgärde

Förord

Vi vill först och främst rikta ett stort tack till vår handledare Nadja Sörgärde som under arbetets gång har både stöttat och utmanat oss genom givande diskussioner och hjälpt oss genom konstruktiv återkoppling.

Vi vill även tacka Stefan Dahlin som förmedlade ett flertal kontaktpersoner inom Banken, samt de kontaktpersoner på Banken som hjälpte oss hitta intresserade medarbetare som visade stort engagemang, ställde upp på intervjuer och delade med sig av sina erfarenheter och historier.

Slutligen vill vi även tacka våra kurskamrater som gett oss värdefull feedback på vår studie.

Tack för oss och trevlig läsning!

Axel Wallin, Erik Lundström, Joakim Stiller, Monty Ashir

31 maj 2022

Sammanfattning

- Titel:** Acceptansens Paradox - En studie av bankanställdas upplevelser och hantering av en förlorad frihet i spåren av ökade regleringar och digitalisering.
- Seminariedatum:** 2 juni 2022
- Ämne/Kurs:** FEKH49 - Företagsekonomi: Examensarbete i organisation på kandidatnivå, 15 hp
- Författare:** Axel Wallin, Erik Lundström, Joakim Stiller, Monty Ashir
- Handledare:** Nadja Sörgärde
- Nyckelord:** Organisationsförändring, digitalisering, hantering, acceptans, motstånd
- Forskningsfrågor:** Vad är seniora bankanställdas upplevelser av deras förändrade arbetsmiljö? och Vilka former av hantering tillämpar bankanställda för att acceptera utmanande förändringar?
- Syfte:** Syftet med studien är att undersöka hur bankanställda upplever och hanterar de förändringar som bankindustrin genomgått under de senaste decennierna.
- Metod:** Denna studie har genomförts som en kvalitativ studie med en ontologisk utgångspunkt i det socialkonstruktionistiska. Semistrukturerade intervjuer har genomförts av bankanställda med mer än 20 års erfarenhet, och deras subjektiva upplevelser har analyserats och kategoriserats.
- Teori:** Arbetets teori och litteraturgenomgång berör tidigare forskning av anställdas motstånd och acceptans vid organisationsförändringar.
- Empiri:** De empiriska kategorier som identifierades var: Upplevelser av mindre frihet, upplevelser av mer komplext och krävande arbete, synen på förändringar i allmänhet och acceptans.
- Slutsats:** De anställda diskuterade några negativa upplevelser av förändringarna men uppvisade generellt en accepterande syn gentemot förändringarna. Vi fann att denna acceptans till viss del var ett resultat av social hantering samt hantering genom berättelser.

Abstract

- Title:** The Paradox of Acceptance - A study of bank employees' experiences and coping with a loss of freedom in the wake of increased regulations and digitalization.
- Date of seminar:** June 2nd, 2022
- Subject/Course** FEKH49 - Business Administration: Bachelor Degree Project in Organization Undergraduate Level, 15 credits
- Authors:** Axel Wallin, Erik Lundström, Joakim Stiller, Monty Ashir
- Supervisor:** Nadja Sörgärde
- Keywords:** Organizational change, digitalization, coping, acceptance, resistance
- Research Questions:** What are senior bank employees' experiences of their changed working environment? and What forms of coping do bank employees apply to accept challenging changes?
- Purpose:** The purpose of the study is to examine how bank employees experience and cope with the changes that the banking industry has experienced the past decades.
- Method:** This study has been carried out as a qualitative work with a socialconstructionistic origin. Semistructure interviews have been carried out with bank employees with more than 20 years of work experience, and their subjective experiences and opinions have been categorized and analyzed.
- Theory:** The theory and literature study revolves around previous research on employee resistance and acceptance with regards to organizational changes.
- Empirical findings:** The empirical categories that were identified were: Experiences of less freedom, experiences of more complex and challenging work, a general view of changes and acceptance.
- Conclusion:** The employees discussed some negative experiences of the changes but generally showed an accepting view of the changes. We found that this acceptance was to some extent a result of social coping as well as coping through stories.

Innehållsförteckning

1 Introduktion	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problematisering och syfte	1
1.3 Frågeställning	2
2 Teori	4
2.1 Hantering av förändringar	4
2.2 Orsaker till förändringsmotstånd	5
2.3 Acceptans	6
2.4 Social hantering	7
2.5 Hantering genom berättelser	8
2.6 Brist i rådande teori	9
3 Metod	11
3.1 Kvalitativ forskningsstrategi	11
3.2 Empiriinsamling	12
3.2.1 Urval	12
3.2.2 Intervjuprocessen	13
3.3 Analysprocessen	15
3.3.1 Sortering	15
3.3.2 Reducering	15
3.3.3 Argumentation	16
3.4 Kvalitetsbedömning	16
4 Empiri och analys	18
4.1 Upplevelser av ett mindre fritt och mer avhumaniserat arbete	18
4.2 Upplevelser av ett mer komplext och krävande arbete	22
4.3 Positiv syn på förändringarna i helhet	25
4.4 Acceptans	28
4.4.1 Alternativ arbetstillfredsställelse	28
4.4.2 En önskan att inte sticka ut	32
4.4.3 Berättelser från förr	33
5 Diskussion	35
5.1 Upplevelser av förändringarna	35
5.2 Hantering av förändringarna	37
5.2.1 Social hantering	37
5.2.2 Hantering genom berättelser	39
6 Slutsats	41
6.1 Praktiska och teoretiska implikationer	42
6.2 Begränsningar och förslag på framtida forskning	42
Källförteckning	44
Bilaga 1 - Intervjuguide	49

1 Introduktion

Denna studie har undersökt hur seniora bankanställda upplevt och hanterat de förändringar som bankvärlden har genomgått under de senare decennierna. Genom att fokusera på hur förändringarna upplevts av de bankanställda som står som mottagare till förändringarna, snarare än från chefers perspektiv som genomdrivit förändringarna, avser vi att utöka kunskapsbanken av organisationsförändringar och hanteringen av dessa.

1.1 Bakgrund

Förändring är något som alla organisationer, stora som små, måste genomgå för att överleva. Trots detta är motstånd mot förändringar, eller som Watson (1971) kallade det: *institutional lag*, ett fenomen som är både välstuderat och en kontinuerlig utmaning (Dent & Goldberg, 1999; van den Heuvel & Schalk, 2009).

En kategori av organisationer som genomgått ett antal stora förändringar under de senare decennierna är de inom bankindustrin. I spåren av finanskrisen 2008 introducerades omfattande nya regleringar och krav (Arner, Barberis & Buckley, 2018). Utöver detta har banksektorn genomgått en drastisk digitaliseringsprocess som påverkat marknads utformning, bankernas interna arbete och kundernas förväntningar. Digitaliseringen definieras i denna studie som en teknisk revolution vilket resulterat i en omfattande samhällsmässig utveckling. Även om bankerna har fått delta i utvecklingen av de nya regelverken (Moshirian, 2011), kan man argumentera för att det samhällsmässiga ursprunget fortfarande gjort denna förändringen till en externt framtvungad förändring.

Mycket litteratur har skrivits inom området av organisationsförändringar, men fokus har ofta legat på interna processer. Även om ingen organisation kan existera i ett vakuum, finns det en skillnad mellan organisationsförändringar som orsakas av interna krafter, jämfört med förändringar som tvingats fram till följd av samhällsmässiga och politiska skiften (Esparcia & Argente, 2012).

1.2 Problematisering och syfte

Inom förändringslitteraturen finns etablerade teorier och modeller som exempelvis Kotters åtta-stegs modell för förändring eller Lewins isbitsmodell (Sveningsson & Sörgärde, 2020).

Gemensamt för båda dessa teorier och även många andra inom förändringslitteraturen, är att de är inriktade mot ett ledarperspektiv. Enligt Sveningsson och Sörgärde (2020) är både Kotters åtta-steps modell samt Lewins isbitsmodell ämnade för ledare att använda när de ska implementera förändringar. Enligt författarna är dessa modeller i princip en guide för hur ledare ska lyckas få ombord anställda på en viss förändring. Detta ledarskapsfokus inom förändringslitteraturen har enligt Chreim (2006) kritiserats. Författaren förklarar att det är viktigt att även studera de anställda och deras reaktioner till förändringar eftersom det i slutändan är de som i princip avgör om en förändring är framgångsrik eller inte.

Forskningen kring anställdas reaktioner till förändringar och hanteringen av dessa är fortfarande relativt ny. Armenakis och Harris (2009) förklarar att en stor del av den forskningen är inriktad på den individuella sidan av hur anställda hanterar förändringar. Författarna argumenterar för att det samtidigt har ägnats betydligt mindre tid åt att studera den sociala aspekten hos mottagaren av förändringar. Denna studie ämnar att tillföra mer nyanserad kunskap inom området hantering, och i förlängningen även bidra med en alternativ syn på implementering av förändringar. Förhoppningen är att bidra till hanteringslitteraturen genom att undersöka vilka former av hantering som tillämpas av anställda för att acceptera förändringar. Detta utmynnar i ett tillägg till den befintliga litteraturen kring hantering då vi ämnar ge en nyanserad inblick i hur anställda kan komma att acceptera en förändring.

Syftet med denna studie är att undersöka hur bankanställda upplever och hanterar de förändringar som bankindustrin genomgått under de senaste decennierna. På så sätt ämnar vi utveckla den existerande kunskapen inom hanteringslitteraturen. Genom att bättre förstå de anställdas upplevelser och hantering av förändringar hoppas vi kunna bidra till ett ledarskap som tar bättre hänsyn till hur individerna påverkas av olika förändringar.

1.3 Frågeställning

Syftet med studien är att utveckla den existerande kunskapen inom hanteringslitteraturen genom att undersöka hur bankanställda upplever och hanterar de förändringar som bankindustrin genomgått under de senaste decennierna. För att uppfylla syftet valde vi att till en början undersöka seniora bankanställdas upplevelser av i huvudsak digitaliserings- samt regleringsförändringarna på en bank genom frågeställningen:

“Vad är seniora bankanställdas upplevelser av deras förändrade arbetsmiljö?”

Genom analys av de seniora bankanställdas upplevelser ämnar vi vidare att undersöka vilka former av hantering som de bankanställda använder sig av för att hantera förändringarna och därav skapa acceptans gentemot de förändringarna. Detta ämnar vi göra genom frågeställningen:

“Vilka former av hantering tillämpar bankanställda för att acceptera utmanande förändringar?”

2 Teori

2.1 Hantering av förändringar

Oavsett om en förändring är på stor eller liten skala kan den ha en ansenlig påverkan på ett företags anställda. De anställdas reaktioner till olika sorters förändringar är ett forskningsområde som har studerats under en lång tid och som med stor sannolikhet även kommer fortsätta utforskas en lång tid framöver. Armenakis och Harris (2009) förklarar hur förändringslitteraturen har utvecklats från ett fokus på ledarperspektiv, där fokus legat på hur ledare med hjälp av olika teorier och modeller på bästa sätt kunnat implementera förändringar, till ett följarperspektiv, där fokus istället ligger på de anställdas roll i förändringen. Enligt författarna är förändringars påverkan på följarna, vilket i denna studie utgörs av de anställda, ett viktigt område att studera eftersom människor kan ha mycket skilda reaktioner på olika utvecklingar. Armenakis och Harris (2009) förklarar vidare att anställda i stort sett förväntas ta till sig förändringar oavsett om dessa förändringarna är mindre, dagliga förändringar eller om de är stora, diskreta förändringar som förändrar arbetssättet. Författarna argumenterar för att en av de vanligaste anledningarna till varför förändringsinitiativ misslyckas, är att ledningen inte tar hänsyn till den mänskliga faktorn. Armenakis och Harris (2009) hävdar att anställda kan ställa sig både positiva eller negativa till en viss förändring och att detta till stor del beror på den anställdas personlighet. Detta konstateras även av Sveningsson och Sörgärde (2020) som förklarar att synen på förändringar kan skilja sig åt om man jämför företagsledares perspektiv med de anställdas perspektiv.

Organisationer som genomgår förändringar kan orsaka stress och oro bland sina anställda (Mukerjee, Montani och Vandenberghe, 2021), något som bör beaktas i förändringsprocessen. För att säkerställa en framgångsrik förändringsprocess är det viktigt för chefer att säkerställa att de anställdas stressreaktion inte uttrycker sig på ett kontraproduktivt sätt. Enligt Lazarus och Folkman (1984) är individens psykologiska hantering (eng. *coping*) av situationen beroende dels på individens personlighet, men också av situationella faktorer. Folkman, Lazarus, Dunkel-Schetter, DeLongis och Gruen (1986) förklarar att hantering innebär kognitiva och beteendemässiga ansträngningar för att undvika att uppleva en förändring som påfrestande. En studie av Armstrong-Stassen (1994) visade hur anställda på ett telekomföretag reagerade på en personalnedskärning och hur de hanterade hotet samt stressen av att potentiellt förlora sina arbeten. Armstrong-Stassen's (1994) studie utgick från två dimensioner av hanteringsmekanismer: kontrollerad hantering (eng. *control coping*) och

undkommande hantering (eng. *escape coping*), vilka var föreslagna i en tidigare studie av Latack (1986). Armstrong-Stassen (1994) kunde påvisa att personal som var mer optimistiska och hade en högre grad av kontrollfokus (eng. *locus of control*), oftare använde sig av kontrollerad hantering, vilket i sin tur reducerade risken för individen att förlora sitt jobb. Personal med en mer pessimistisk inställning däremot, och med ett lägre kontrollfokus använde sig oftare av undkommande hantering, vilket hade motsatt effekt och ökade risken för uppsägning. Scheck och Kinicki (2000) genomförde en fördjupande studie som också använde sig av Latacks (1986) två dimensioner för att bevisa att anställda ofta utgår från en negativ inställning gentemot förändringar, vilket i sin tur kan resultera i den destruktiva undkommande hanteringsmekanismen.

Ovan har både begreppet förändring och begreppet hantering diskuterats samt även hur dessa två begrepp är sammankopplade. Chreim (2006) förklarar att man vanligtvis brukar skilja mellan acceptans och motstånd inom hanteringslitteraturen. Det författaren menar är att ren acceptans bland anställda vanligtvis innebär att de anställda i princip inte har några problem med en förändring och därför accepterar den utan någon form av motstånd. Samtidigt förklarar författaren att motstånd till en förändring är motsatsen, då det innebär att de anställda upplever en osäkerhet med kommande förändring och försöker motarbeta den på olika sätt.

Begreppet acceptans, samt olika former av hantering som kan leda till acceptans bland anställda, kommer diskuteras utförligt i senare avsnitt av teorin. Till en början kommer avsnittet fokusera på begreppet motstånd vilket används i diskussionen kring de anställdas upplevelser av förändringarna.

2.2 Orsaker till förändringsmotstånd

I anknytning till organisatoriskt förändringsarbete diskuteras ideligen begreppet motstånd och de reaktioner som kan förekomma hos mottagarna av en sådan omställning. Att inneha en negativ reaktion till förändringar överlag menar Sveningsson & Sörgärde (2020) ligger i människans natur. Samtidigt råder konsensus bland teorier och litteratur inom ämnet att motstånd kan förekomma i form av olika reaktioner samt härstamma från åtskilliga grunder. Ansoff (1991) beskriver motstånd som något som påverkar en förändringsprocess i form av att försinka dess initiering, hindra dess implementering eller genom att eskalera kostnaderna

för processen. Sett ur ett mer individualistiskt perspektiv redogör Dubrin och Ireland (1993, citerad i Dent & Goldberg, 1999) för korrelationen mellan motstånd och oron för ogynnsamma påföljder av en förändring. Dessa påföljder kan exempelvis innefatta att förändringsprocessen resulterar i besvär för individen i form av en större arbetsbörda. Vidare beskriver Jick & Peiperl (2003, citerad i Sveningsson & Sörgärde, 2020), hur framtida ovisshet och bristande förvaltning från ledningen i form av dålig kommunikation kan orsaka motstånd. Samtidigt poängterar Dent och Goldberg (1999) att människor generellt sett inte motsätter sig förändring, utan att motståndet i stället härstammar från att gå miste om något. Likt Dubrin och Ireland (1993, citerad i Dent & Goldberg, 1999), menar Dent och Goldberg (1999) att individer opponerar sig en förändring om det innebär lägre lön, förtretliga arbetsuppgifter eller att ens status försvagas.

Reaktioner på en förändring är således högst personliga och kan skilja sig åt inom en grupp. Däremot handlar det i stor utsträckning om en emotionell upplevelse av rädsla eller en mer konkret ofördelaktig konsekvens. En organisatorisk förändring kan således innebära en viss osäkerhet om det resulterar i bristande kunskap hos mottagaren, i samband med att arbetsstrukturen på arbetsplatsen omstruktureras. Vidare kan motstånd uppstå om en förändringsprocess utmynnar i mindre frihet hos den anställda. (Asgarkhani & Patterson, 2012, citerad i Amjad & Rehman, 2018).

2.3 Acceptans

Som konstateras av Chreim (2006) är acceptans och motstånd de två begrepp som man vanligtvis brukar skilja mellan inom förändrings- samt hanteringslitteraturen. I detta avsnitt kommer acceptans diskuteras medan studien i efterföljande teoriavsnitt kommer gå in djupare på två olika former av hantering som kan leda till acceptans av en förändring bland anställda.

Chreim (2006) delar upp acceptans i två olika delar, acceptans (eng. *acceptance*) samt motvillig acceptans (eng. *resigned compliance*). Författaren förklarar att acceptans sker när anställda entusiastiskt omfamnar förändringar. Detta sker vanligen, enligt Chreim (2006), när de anställda anser att förändringarna uppfyller personliga mål, erbjuder variation eller är till nytta för organisationen. Samtidigt förklarar författaren att den motvilliga acceptansen saknar samma entusiasm bland de anställda. Enligt författaren kan de anställda uppvisa en motvillighet att acceptera vissa förändringar, men att de till slut, genom undergiven

medgörlighet, blir tvungna att acceptera förändringarna på grund något som författaren benämner oundvikligheten av förändringar. Med oundviklighet av en förändring menar Chreim (2006) att förändringen kan vara ett resultat av byråkratisk kontroll, avtalsmässiga begränsningar eller institutionella påtryckningar.

Liu och Perrewé (2005) konstaterar i sin studie att anställdas känslor kring förändringar är avgörande för huruvida de anställda väljer att acceptera förändringar eller inte. Författaren förklarar att det är viktigt för företagsledare att kommunicera förändringar med deras anställda. Samtidigt förklarar Liu och Perrewé (2005) att det inte räcker med att enbart kommunicera utan kommunikationen måste resultera i rätt sorts känslor för de anställda under olika delar av förändringsprocessen. För dålig kommunikation vid fel tillfälle kan enligt författaren leda till känslomässig oro bland anställda vilket gör det svårare för de att acceptera en förändring. Även Fugate, Kinicki och Prussia (2008) konstaterar att anställdas känslor kring en viss förändring är avgörande för deras acceptans av denna. Enligt författarna påverkar anställdas känslor av en förändring deras upplevelser av den, vilket Fugate, Kinicki och Prussia (2008) kunde visa är avgörande för om en förändring lyckas eller inte, eftersom det till stor del beror på de anställdas beteende. Barbalet (1998) fokuserar på känslan rädsla av att till exempel förlora en viss makt som anställd, och förklarar att det är en känsla som kan resultera i att anställda får svårt att acceptera förändringar.

2.4 Social hantering

Det har påvisats av Terry, Rawle och Callan (1995) att socialt stöd kan reducera den stress som anställda utsätts för vid organisationella förändringar. Författarna förklarar vidare att detta sociala stöd kan vara dels från chef till anställd, mellan medarbetare eller från sociala kretsar utanför arbetsplatsen. Möjligheten att preventivt skydda sig från stress, (eng. *stress buffering*) (Terry, Rawle och Callan (1995) beror dels på vilken nivå av socialt stöd den anställda uppfattar att de har, men också på individens vilja att söka upp det tillgängliga sociala stödet (eng. *support mobilization*) (Aldwin & Revenson, 1987). En individ som upplever att de har tillräckligt med socialt stöd kan helt undvika att uppleva förändringen som påfrestande (Cohen, 2004).

En mängd olika sociala hanteringsmekanismer har presenterats och diskuterats inom hanteringslitteraturen, men en studie av Wright, Mohr, Sinclair och Yang (2015) påvisade att

det kan vara kontraproduktivt att tillämpa för många av dessa metoder samtidigt. Istället var det mer effektivt för de anställda att fokusera på ett fåtal hanteringsmetoder, så kallad riktad hantering (eng. *directed coping*). Effektiviteten här beror även på vilka hanteringsmekanismer som väljs, och av vilken person. (Wright et al., 2015). Det är viktigt att de sociala hanteringsmekanismer som används är de som får störst genomslag. Lawrence, Gardner och Callan (2007) visade att det sociala stödet från medarbetarna hade en större påverkan än det sociala stödet från de anställdas överordnade. Ännu större stöd kunde återfinnas i de kollegor som genomgick samma organisationsförändringar (Guidetti, Converso, Loera & Viotti, 2018).

Majoriteten av de studier som har studerat hantering av förändringar inom företag eller organisationer har fokuserat mycket på den individuella sidan av hantering. Detta konstateras bland annat av Sykes, Venkatesh och Gosain (2009) som studerade implementeringen av nya informationssystem. Författarna konstaterade att det finns många studier och modeller på den individuella nivån men att fokuset på den sociala nivån till stor del saknas i dessa studier. När social hantering har studerats har det i princip endast konstaterats att den sociala aspekten kan hjälpa till att minska påfrestningen av en förändring. Terry, Rawle och Callan (1995) förklarade till exempel att detta sociala stöd kan komma från överordnade, medarbetare samt familj och vänner. Här har vi identifierat en kunskapslucka då det saknas studier som inkluderar kunder i den sociala hanteringen av förändringar.

2.5 Hantering genom berättelser

Brown, Gabriel och Gherardi (2009) argumenterar för att berättelser är en viktig del av förändringslitteraturen då de bidrar till människors förståelse av förändringar. Författarna förklarar vidare att berättelser ofta är fulla med mening samt att de ofta leder till starka emotionella reaktioner. Även Sveningsson och Sörgärde (2020) redogör för att berättelser om förändringar används av anställda för att förstå vad förändringen innebär för dem. Författarna förklarar nämligen att berättelser skapas av människor inom organisationer eller företag som genomgår förändringar. Dessa berättelser handlar då enligt författarna ofta om hur personerna ser på och förstår en viss förändring och berättelserna kan dels handla om tidigare, historiska upplevelser och dels om nuvarande upplevelser.

Det finns ett flertal studier som har studerat berättelser om förändringar inom organisationer. En av dessa studier genomfördes av Driver (2009) vilket undersökte kopplingen mellan berättelser om förändringar samt anställdas upplevelser av samma förändringar. Författaren konstaterar dels att berättelser om en förändring är personers verkliga upplevelser av just den förändringen. Vidare påstår Driver (2009) att berättelser speglar varje persons unika upplevelser av förändringen och därav även upplevelser av att leva med förändringen. Även Beech, MacPhail och Coupland (2009) studerade berättelser om förändringar i förhållande till anställdas upplevelser av förändringar. Författarna kunde i sin studie konstatera att olika grupper på en arbetsplats skapar olika berättelser samt att delar av berättelserna kan vara mer fantasi än verklighet. Med detta kunde författarna även se att problemlösningen tog skada av det separerade meningsskapande som fanns mellan de olika berättelserna på grund av varje berättelses fantiserade delar. Boje (2001) förklarar att berättelser är både ett individuellt såväl som ett kollektivt fenomen. Med det menar författaren att berättelser dels kan skapas av människor individuellt, baserat på deras upplevelser av en förändring men även att de kan skapas av en grupp av människor som har gemensamma upplevelser av en förändring.

Ovan har några studier gällande berättelser och deras koppling till förändring diskuterats. Man kan i dessa studier se ett relativt tydligt fokus på berättelser och deras koppling till hur människor upplever förändringar. Bland annat konstaterade Driver (2009) att berättelser om en förändring till stor del skapas av människors upplevelser av just den förändringen. Det vi däremot lade märke till var att majoriteten av studierna nöjde sig med att konstatera att berättelser av en förändring skapas av en människors upplevelser av förändringen. Vi anser därför att vi har hittat en kunskapslucka även här då i att berättelser kan vara en form av hanteringsmekanism. Att berättelser kan vara en form av hanteringsmekanism anspelades Driver (2009) kortfattat på då författaren argumenterar för att berättelser speglar varje persons unika upplevelser av förändringen och därav även upplevelser av att leva med förändringen. Vi anser dock att det finns utrymme för att mer djupgående studera berättelser som en form av hanteringsmekanism.

2.6 Brist i rådande teori

Denna studie ämnar att bidra till litteraturen kring hantering av förändringar och vi har identifierat två huvudsakliga former av hantering som vi upplever kan studeras mer djupgående: social hantering samt hantering genom berättelser. Social hantering har, som

konstaterades ovan, studerats tidigare och Cohen (2004) kunde till exempel konstatera att ett tillräckligt socialt stöd kan leda till att en individ helt kan undvika att uppleva förändringen som påfrestande. Vi upplever däremot att det finns utrymme att studera mer djupgående hur den sociala aspekten inom och kring ett företag kan användas för att hantera förändringar. De finns nämligen en avsaknad av studier som ser på kunder som en grupp kring företag som kan bidra till anställdas hantering av förändringar. Hantering genom berättelser är, som konstaterades ovan, även det ett område som har studerats tidigare med ett flertal studier, däribland Driver (2009) som argumenterar för att berättelser skapas av människors upplevelser. Även här upplever vi att det finns en kunskapslucka då få studier har undersökt hur berättelser kan användas som en hanteringsmekanism. Driver (2009) nämner kortfattat att berättelser speglar upplevelser av att leva med en förändring, men undersöker inte detta utförligare. Vi ämnar att med hjälp av teorin ovan undersöka hur bankanställda upplever och hanterar de förändringar som bankindustrin genomgått under de senaste decennierna.

3 Metod

Denna studie har genomförts som en kvalitativ studie med en ontologisk utgångspunkt i det socialkonstruktionistiska. Då studiens fokus varit på upplevelser av olika förändringar, har stor noggrannhet lagts vid urvalet. Med hänsyn till omfattande politiskt drivna regelmässiga förändringar, samt en samhällsdriven digitalisering valdes bankanställda som stått som "maktlösa" mottagare till dessa externt påtvingade förändringar. För att få med så stor del av förändringsförloppet som möjligt och flera synpunkter på samma interna förändringar intervjuades endast bankanställda med över 20 års erfarenhet, i en specifik svensk storbank. Dessa personer intervjuades med semistrukturerade intervjuer genomförda över digitala videosamtal. Därefter transkriberades, reducerades och kategoriserades det empiriska materialet för analys.

3.1 Kvalitativ forskningsstrategi

Detta arbete har genomförts med fokus på ett antal individers subjektiva uppfattningar av att stå som mottagare till externt påtvingade förändringar. Av detta skäl valdes en kvalitativ metodologi, där fokus enligt Bell, Bryman och Harley (2019) ligger på intervjupersonens egna upplevelser, ståndpunkter och värderingar, för att framkalla en djupare förståelse av intervjupersonernas erfarenheter. Detta kan jämföras med en kvantitativ analys som fokuserar mer på stora datamängder och statistiska trender (Bell, Bryman & Harley, 2019).

Kvalitativa studier definieras som en studie vars syfte är att framföra en beskrivning av den intervjuades erfarenhet inom ämnet, det vill säga, deras egna perspektiv (Bell, Bryman & Harley, 2019). Den ontologiska utgångspunkten i studien är socialkonstruktionistiskt vilket enligt Bell, Bryman och Harley (2019) innebär att sociala aktörer själva kontinuerligt konstruerar samt ger mening till sociala företeelser. En socialkonstruktionistisk utgångspunkt har använts då studiens fokus är intervjupersonernas egna uppfattningar och värderingar av de förändringar, med fokus på digitaliserings- samt regleringsförändringarna, som de genomgått under sina år inom bankväsendet. Individernas subjektiva uppfattningar kring studiens ämne bidrar tillsammans till att konstruera och ge mening till de sociala företeelser som vi ämnar att studera.

Studier kan enligt Bell, Bryman och Harley (2019) genomföras antingen med en induktiv ansats, där man genererar teoretiska slutsatser från det empiriska materialet, en deduktiv

ansats, där man utgår från teorin och sedan försöker utveckla hypoteser som bevisas genom empiriska studier, eller en abduktiv ansats, som av naturliga skäl ligger mellan den deduktiva och induktiva ansatsen. En abduktiv ansats innebär enligt författarna att man medvetet växlar mellan teori och empiri under arbetets gång för att på så sätt kunna omtolka både teori och empiri. Genom detta utvecklas en djupare förståelse för den teori man använder samt den empiri man har samlat in enligt Bell, Bryman och Harley (2019). I denna studie användes en abduktiv ansats för att öka friheten i analysprocessen och för att låta empirin och teorin tillsammans styra studiens utveckling, istället för enbart en induktiv eller deduktiv forskning. Tack vare detta kunde det teoretiska underlaget revideras när de empiriska fynden avvek från den ursprungliga uppfattning vi hade förväntat oss.

3.2 Empiriinsamling

3.2.1 Urval

Urvalet av studien följde det teoretiska upplägget med flera steg av begränsningar innan målgruppen identifierades. I det första steget specificerades att vi ville arbeta med traditionella banker, då vi hade uppfattningen att dessa organisationer utgått från en traditionalistisk syn, samtidigt som de genomfört omfattande förändringar under de senaste decennierna. För att säkerställa att intervjupersonerna hade upplevt de eftersökta förändringsprocesserna, specificerades sedan urvalsgruppen till mer seniora anställda med över 10 år i anställning, utanför chefspositioner. Valet av att endast tala med individer utanför chefspositioner gjordes då individer utanför chefspositioner har stått som "maktlösa" mottagare till dessa oundvikliga förändringar, med minimal påverkansmöjlighet till förändringarnas genomförande. Det slutgiltiga urvalet bestod av individer som alla hade mer än 20 års erfarenhet. För att begränsa arbetets omfattning med hänsyn till den tillgängliga tiden kontaktades endast svenska storbanker.

För att säkerställa urvalet och frågeställningens lämplighet kontaktades först 2 kontorschefer för en förstudie. De intervjuades för att få deras syn på större förändringar inom bankväsendet, få en bättre inblick i organisationen och ta reda på om vår frågeställning och studie var applicerbar på organisationen. Efter avslutade intervjuer och informationssamling, valde vi att gå vidare med den ena och kontaktade den berörda organisationens HR-avdelning. Denna avdelning kontaktade ca 150 personer i urvalsgrupperna, det vill säga de seniora anställda på kontoret med över 10 år i anställning inom banksektorn, och

efterfrågade intressenter som ville ställa upp på intervjun. Därefter kompletterades det officiella utskicket med individuella kontakter och samtal till diverse kontor i Sverige för att uppnå en större mängd intervjuer.

Under intervjuprocessen uppstod ett naturligt urval som ledde till att endast anställda från en specifik bankkoncern i Sverige intervjuades inledningsvis. Därefter accepterades detta som ett begränsande av arbetets omfattning, och urvalet implementerades medvetet. Denna kontakt utvecklades från ett bekvämlighetsurval och en snöbollseffekt där kontaktade nyckelpersoner och chefer hänvisade vidare till andra anställda och kontor. Dessa nyckelpersoner kontaktade en stor mängd individer som föll inom den utvalda kategori: seniora bankanställda utanför chefspositioner. De individer som uppvisade intresse för intervju, valdes ut..

3.2.2 Intervjuprocessen

Intervjuerna genomfördes i form av individuella semistrukturerade intervjuer i person eller över digitala videosamtal. Semistrukturerade intervjuer används ofta som en effektiv metod att genomföra kvalitativa undersökningar på. Man kan då hålla ämnet öppet nog för att intervjupersonen ska kunna tala om de områden som är viktiga för dem, samtidigt som forskaren har möjligheten att styra riktningen mot frågeställningen (Bell, Bryman & Harley, 2019). För att säkerställa att intervjuerna höll en konsekvent utformning, deltog flera intervjuare vid varje intervju, och en valdes ut att leda intervjun. Intervjuaren följde sedan en intervjuguide (Bilaga 1). Framkom en ny och intressant frågeställning under en intervju lades denna till intervjuguiden och inkluderades som potentiell frågeställning i nästkommande intervjuer. De digitala videosamtalen valdes då fysiska intervjuer var opraktiska. Digitala möten ger en möjlighet att kontakta geografiskt spridda individer på ett smidigt och tidseffektivt sätt, vilket kan öka villigheten för subjekten att delta, speciellt med hänsyn till Covid-19 pandemin. Användandet av videosamtal innebar en förbättrad pålitlighet till materialet då subjektens visuella signaler också kunnat tolkas, i jämförelse med textbaserade eller telefonintervjuer, men kan dock medföra en nackdel gentemot fysiska intervjuer. Efter intervjun transkriberades materialet och relevanta och intressant material analyserades. Statistiken för dessa intervjuer finns listade i Tabell 1.

För att säkerställa studiens etiska förväntningar deltog endast subjekt som frivilligt ställt upp på intervjun. Ämnet kommuniceras i förväg, och inspelning för transkribering godkändes innan intervjun påbörjades. Subjekten försäkrades om fullständig anonymitet och ingen identifierande information inkluderades i arbetet. Vid avslutet av analysen fick subjekten möjlighet att läsa igenom och godkänna deras citat innan den nyttjades.

Tabell 1: Lista över intervjupersonerna.

Intervjuperson	Intervjutid (min)	År i banksektorn	Inspelad	Transkriberade sidor
Anställd 1	44	~30	Ja	13
Anställd 2	63	~25	Ja	21
Anställd 3	47	~20	Ja	19
Anställd 4	43	~35	Ja	14
Anställd 5	50	~35	Ja	17
Anställd 6	67	~35	Ja	20
Anställd 7	61	~20	Ja	23
Anställd 8	62	~20	Ja	21
Anställd 9	66	~20	Ja	22
Anställd 10	47	~20	Ja	17

Några svagheter har dock identifierats som kan påverka studiens pålitlighet. En tydlig begränsande faktor i studiens tillförlitlighet ligger i det s.k. "överlevnadsbias" som påverkar urvalet. Då endast nuvarande anställda intervjuades innebär det att tidigare bankanställda som valt att inte fortsätta sin anställning inte har uttryckt sina åsikter och upplevelser. På så sätt kan det finnas en tendens till att kvarvarande seniora bankanställda har en mer positiv syn på digitaliseringen och de förändringar som banken genomgått, än de som valt att sluta. Valet av digitala videointervjuer kan även det påverka urvalet då subjekt med en mer negativ inställning till digitaliseringen kan välja att inte delta i studien.

3.3 Analysprocessen

Vid analys av det empiriska material som vi samlat in genom intervjuerna har vi använt oss av de arbetssätten som introduceras av Rennstam och Wästerfors (2015). Författarna förklarar att för att skapa samhällsvetenskapliga analyser är de tre kategorierna sortering, reducering samt argumentation, delar av det grundläggande arbetssättet. Enligt författarna bidrar dessa kategorier till att göra det empiriska materialet mer hanterbart genom att lösa problem med kaos, representation samt auktoritet. Vi har valt dessa arbetssätt eftersom de bidrar med en bra överblick över materialet samt skapar en tydlig struktur som gör det lättare att analysera materialet.

3.3.1 Sortering

Det empiriska materialet sorterades och kategoriserades i flera omgångar och nivåer. Övergripande områden identifierades och representativa kommentarer isolerades. Bedömdes kategorierna som för sakliga, repeterades arbetet med nya kategorier tills en djupt socialkonstruktionistisk analys kunde genomföras. Detta djupidentifierades i de olika metoder som de anställda nyttjade för att hantera den upplevda autonomiska förlusten. När de slutgiltiga kategorierna identifierats följde den abduktiva processen, och det teoretiska materialet i litteraturstudien anpassades. Det huvudsakliga kategorier som vi kunde identifiera genom sorteringen var: negativa upplevelser av både digitaliserings- samt regleringsförändringarna, en acceptans av förändringarna trots negativa upplevelser samt den sociala aspekten mellan kollegor och med kunder som en form av hanteringsmekanism för de anställdas.

3.3.2 Reducering

När kategorierna identifierats, reducerades det empiriska materialet genom att representativa citat analyserades i förhållande till kategoriskt-liknande citat. Empiriskt material som föll utanför de identifierade kategorierna filterades bort för att säkerställa att studien höll sig fokuserad. Material som talade om de genomförda förändringarna på ett objektiva sätt, och därmed endast beskrev *vad* som hade hänt, filterades bort. Endast empiriskt material som berörde intervjupersonens upplevelser nyttjades i studien. Efter reduceringen identifierades ett antal kategorier och dessa var: en upplevelse av mindre frihet inom arbetet, en upplevelse av ett mer komplext och krävande arbete samt en generell positivitet i förhållande till förändringarna i helhet.

3.3.3 Argumentation

Det empiriska materialet analyserades löpande när det kategoriserats och isolerats. Trender och intressanta uttalanden analyserades för att finna den underliggande innebörden i förhållande till andra liknande uttalanden gjorda av andra intervjupersoner. Därefter genomfördes en analys där det empiriska materialet ställdes mot det identifierade teoretiska materialet i litteraturstudien. Genom argumentationen kom vi fram till att den sociala aspekten mellan kollegor samt mellan de anställda och deras kunder spelar en viktig roll i de anställdas acceptans av förändringar. Vi identifierade två former av social hantering av förändringar: acceptans genom alternativ arbetstillfredsställelse och acceptans genom en önskan av att inte sticka ut.

3.4 Kvalitetsbedömning

Studiens kvalitetsbedömning har utgått från de fyra kvalitativa kvalitetskriterier som beskrivs i Bell, Bryman och Harley (2019), vilka är: pålitlighet, konfirmering, överförbarhet, och tillförlitlighet.

Pålitligheten innebär enligt Bell, Bryman och Harley (2019) en hög transparens och kvalitetsuppföljning i studiens genomförande, från problemformulering till analys. Detta har säkerställts genom att författarna regelbundet utvärderat sitt kvalitativa material, både internt men också med hjälp av handledare. Jämförelser har gjorts med andra kvalitativa studier för att säkerställa att alla viktiga faktorer beaktas. Arbetet har dessutom utvärderats av andra författare som arbetade parallellt med sina kvalitativa studier, i form av löpande opponeringar och feedback. Tack vare denna flerdimensionella feedback-struktur bedömer författarna studiens pålitlighet som relativt god.

Konfirmering innebär enligt Bell, Bryman och Harley (2019) att författarna arbetar med en insikt av de naturliga begränsningar som studien genomförs under. Exempel på detta kan vara bristen på generaliserbarhet som kvalitativa intervjuer kan innebära, eller risker med urvalet av intervjupersoner. Dessa begränsningar har diskuterats löpande inom gruppen och stort fokus har lagts på att arbetet genomförs med dem i åtanke. Författarna bedömer därför att även konfirmeringen av studien är hög.

Överförbarheten i en kvalitativ studie berör, enligt Bell, Bryman och Harley (2019) hur generaliserbart resultatet kan vara. Det vill säga, hur representativt är det empiriska materialet för studieobjekt utanför den specifika gruppen som studerats. Även om det fanns en övergripande konsensus hos intervjupersonerna och att både digitalisering och regelförändringar påverkat alla svenska banker, kan det finnas en stor skillnad i hur dessa förändringar implementerats. Därför kan det inte säkerställas att de upplevelser som individen haft på en viss bank är representativa för en annan bank, eller organisation. Utöver detta finns det en risk i urvalet, både i formen av överlevnadsbias eller villighet att ställa upp på intervjuer, som kan påverka överförbarheten i det identifierade empiriska materialet. På grund av dessa begränsande faktorer bedömer författarna denna studies överförbarhet som låg.

Tillförlitligheten i studien beskrivs av Bell, Bryman och Harley (2019) som den grad av intern validitet studien innehar, det vill säga till hur hög grad representerar den empiriska analysen vad intervjupersonerna faktiskt tycker och tänker. För att öka tillförlitligheten fick intervjupersonerna en möjlighet att invända mot det empiriska material som de bidragit till. Den empiriska analysen genomfördes av författare som har sina egna bias och tolkningar, och dessutom hade en åldersfördelning som skilde sig från intervjupersonerna. Därför kan den kvalitativa tillförlitligheten av studien inte säkerställas.

4 Empiri och analys

I kommande segment redogörs vad de anställda berättat och vad de uppfattar har förändrats under deras tid på banken. I avsnitt 4.1, 4.2 och 4.3 har intervjupersonernas upplevelser av förändringarna urskiljts och interpreteras, vilket därefter förankras i avsnitt 4.4 i form av en kartläggning av deras acceptans gentemot förändringsprocessen.

4.1 Upplevelser av ett mindre fritt och mer avhumaniserat arbete

Utifrån intervjuerna observerar vi att de anställda upplever att digitaliseringen och regleringen är två förändringar som har påverkat deras arbete på Banken väldigt mycket.

Inom banken har vi påverkats mycket under de sista 10, 15 åren av att det är så mycket regleringar. (Anställd 2)

Det är ju myndighetskraven, otroligt mycket mer omfattande dokumentationskrav nu för tiden jämfört med vad det var för 20 år sedan. (Anställd 4)

Samtidigt så har ju [digitaliserings]utvecklingen gått så jädra fort de sista 13 till 15 åren. (Anställd 9)

Det framgår att både regleringen och digitaliseringen är förändringar som intervjupersonerna upplever har tagit fart under de sista 10 till 20 åren och som har påverkat intervjupersonerna under denna tiden. Förändringarna inom digitaliseringen såväl som regleringen som Banken har genomgått, har resulterat i att intervjupersonerna anser att deras frihet inom arbetet har minskat. Anställd 8 förklarar bland annat att “*det var ju friare förr så att säga*” och hänvisar då främst till de regleringar som introducerades inom bankindustrin. Anställd 8 förklarar vidare att:

Man kunde göra en annan typ av affärer som idag är reglerat och det är väldigt tråkigt kan jag tycka. (Anställd 8)

Det anställd 8 menar är att den ökade regleringen som bankindustrin har sett den senaste tiden har resulterat i en minskad frihet och självständighet på grund av bankindustrins

regleringar. Anställd 8 anser att detta beror på att anställda inte har samma möjlighet att genomföra affärer eller rekommendationer som de hade innan regleringarna skärptes. Det faktum att regleringarna har gjort arbetet tråkigare instämmer även anställd 4 på då hen förklarade att *“det är ju de här myndighetskraven som har tagit bort mycket av det roliga med arbetet”*. Anställd 8 samt 4 är inte de enda som anser att de skärpta regleringarna har minskat de anställdas frihet och gjort arbetet lite mindre roligt, utan även anställd 2 förklarar att anställda tidigare hade större utrymme för att göra egna rekommendationer.

Då var det ju min rekommendation men nuförtiden är det bankens rekommendation.
(Anställd 2)

Intervjupersonerna uppvisar en relativt negativ attityd gentemot de förändringar som har reducerat de anställdas möjligheter att själva göra rekommendationer. De uppvisade dock inte enbart en negativ attityd på grund av det utan även på grund av att arbetet med att göra egna rekommendationer har blivit mer tidskrävande. På frågan om hur en egen rekommendation skulle se ut idag förklarade anställd 2 att:

Om man då skulle göra motsvarande sak, då är det mycket mer reglerat, först så måste vi inhämta mycket information från kunden. (Anställd 2)

När informationen väl har inhämtats fortlöper arbetet enligt anställd 2 genom att:

Jag trycker in den här datan som jag får från kunden och så ploppar det ut ett förslag och jag kan ju inte säga att jag tyckte inte den här fonden är rolig, jag tycker att du ska ha något annat. Så det innebär att jag är lite mer låst i min roll. (Anställd 2)

Detta är ännu ett tecken på att intervjupersonerna upplever att deras arbete har blivit mindre fritt på grund av strängare regleringar, men också digitaliseringen som öppnat upp för användning av system som själva skapar rekommendationer åt kunderna. Som både anställd 2 och anställd 8 förklarar har regleringsförändringarna inneburit en drastiskt förändrad möjlighet för de anställda att själva ge rekommendationer till kunder. Istället för att de anställda får en möjlighet att själva ge rekommendationer ska allting gå genom olika system som i slutändan gör rekommendationen åt dem. Att göra egna rekommendationer har även blivit svårare då det är mer tidskrävande enligt vissa intervjupersoner. Anställd 2 förklarar att

de anställdas roll har blivit mer inriktad mot *“att förklara för kunden hur det här förslaget fungerar och varför de ska ha det och så vidare”*. Återigen kan man se tecken på att intervjupersonerna upplever en minskad frihet i sitt arbete. Detta eftersom deras roll har ändrats från att självständigt kunna ge rekommendationer som de vill, till att nu sälja in en rekommendation som inte är deras egen. Några andra intervjupersoner argumenterar också för samma sak då de förklarar att:

Men sen så kom det lite olika lagar eller lagändringar och regler som gjorde att det jobbet var inte lika roligt längre. Man fick helt enkelt inte sitta och tänka fritt utan det var mer standardsvar som datorn gjorde. (Anställd 3)

Det blir lite tråkigare, arbetsuppgifterna, när det blir en massa regeländringar som begränsar en så kraftigt. Jag har inte möjlighet att säga att det jag rekommenderar, att de ska göra det. (Anställd 7)

Det jobb och de arbetsuppgifter som anställd 3 respektive anställd 7 hänvisar till i citatet är återigen den delen av arbetet som går ut på att ge rekommendationer till kunderna. Ett jobb som nu till stor del sköts av datorer och olika system. Anställd 7 är också mycket kritisk till den minskade friheten.

Så det känns nästan som att en apa skulle kunna sitta och göra det jobbet och det är bara att jag sitter och pekar på en portfölj ... det är inte lika kreativt som det var förr. (Anställd 7)

Här får man en känsla av att anställd 7 anser att arbetet har blivit mindre fritt, men också att hen förlorat sin individualitet, vilket i sin tur skapar en känsla av ett avhumaniserat arbetet. Som anställd 7 förklarar, känns det nästan *“som att en apa skulle kunna sitta och göra det jobbet”*. Anställd 7 är inte den enda intervjupersonen som genom liknelser försöker förklara hur deras arbete på Banken har blivit mindre fritt och mer avhumaniserat på grund av de regleringar samt digitaliseringen som har automatiserat flera arbetsuppgifter. Bland annat jämför anställd 6 sig och sitt arbete med en soldats då hen menar att *“jag likt en soldat lyder order”*. Även anställd 4 påstår att *“vi är väl lite mer maskiner idag kanske än vad vi var för 20 år sedan”*. Det verkar alltså som att intervjupersonerna är relativt överens om att deras arbete har blivit mer begränsat av olika system och regleringar som antingen sköter vissa av

deras arbetsuppgifter åt de eller som kontrollerar deras arbete. Detta innebär att intervjupersonerna upplever att deras arbete har blivit mindre fritt och det är med stor sannolikhet även det som har lett till att vissa av intervjupersonerna uppvisar en känsla av avhumanisering i förhållande till sitt arbete. Att konstatera att man har blivit lite mer maskiner än vad man var för 20 år sedan är ett tydligt tecken på en känsla av avhumanisering. Det framgår även att intervjupersonerna anser att de har behövt anpassa sig en aning för att kunna följa dessa förändringar som har gjort deras arbete mindre fritt. Anställd 3 förklarar till exempel att regleringsförändringarna innebär *“ett förändrat arbetssätt som vi måste anpassa oss till”*. Även anställd 7 förklarar att dessa förändringar och utvecklingar inom digitaliseringen och regleringen är en anpassningsprocess.

Det är inte någonting som man tycker om direkt, det gör man inte, så det blir mer och mer regelverk som ska stramas åt, så det kommer alltid någonting nytt varje år som man ska lära sig. Tillslut undrar man hur man ska hinna jobba egentligen när man ska göra alla utbildningar. (Anställd 7)

Det krävs en viss anpassning och utbildning enligt intervjupersonerna för att lära sig att leva med de nya system och regleringar som implementeras i Banken. Enligt anställd 7 är detta dessutom inte något som enbart sker någon enstaka gång utan det krävs en viss anpassning i princip varje gång nya system eller regleringar implementeras på Banken. De anpassningar som intervjupersonerna hänvisar till är ännu ett tecken på hur de anställda har mindre frihet att arbeta på det sätt som de önskar. Anställd 2 diskuterade också detta och förklarade då att

Vi måste ju göra på ett visst sätt i och med att det har kommit och blivit så reglerat och lämnar du in placeringsråd, ja men då måste det dokumenteras annars så har man inte gjort rätt. (Anställd 2)

Enligt anställd 2 upplever intervjupersonerna även en minskad frihet eftersom de är tvungna att anpassa sig till de nya systemen och regleringarna för att *“annars så har man inte gjort rätt”* som förklaras av anställd 2. I slutändan innebär i synnerhet förändringarna kring regleringar inom bankindustrin en minskad frihet för intervjupersonerna att själva välja om och när de vill acceptera förändringarna eftersom det enligt vissa intervjupersoner upplevs som att de inte har ett val.

Sammanfattningsvis verkar det finnas en konsensus mellan intervjupersonerna om att digitaliserings- och regleringsförändringarna är något som har påverkat deras sätt att arbeta. Till exempel upplever intervjupersonerna en minskad frihet i sitt arbete på grund av en minskad kreativitet och begränsade möjligheter för att det, som anställd 4 beskriver, "*inte finns så mycket utrymme för improvisation*". Utöver det kan man även identifiera en känsla av avhumanisering bland intervjupersonerna som beskriver sitt arbete som något apor skulle kunna göra samt liknar sig själva till soldater och maskiner. Intervjupersonerna upplever även en känsla av att det krävs anpassning för att lära sig de nya system och regleringar som implementeras vilket är ännu en faktor som kan bidra till den minskade friheten som intervjupersonerna upplever. Intervjupersonerna upplever dessutom en minskad frihet eftersom de i vissa fall inte ens har något val om eller när de vill acceptera vissa förändringar. Känslan av en minskad frihet samt en känsla av avhumanisering bland intervjupersonerna bidrar till en negativ syn från deras håll på vissa delar av digitaliserings- samt regleringsförändringarna.

4.2 Upplevelser av ett mer komplext och krävande arbete

Utifrån intervjuerna framgår det även att den omfattande förändringsprocessen inom banken har inneburit en ökad komplexitet i deras dagliga arbete. I samband med de juridiska och strukturella åtstramningarna som nämns i föregående avsnitt har diverse arbetsprocesser uppfattats som mer invecklade. De höjda kraven beskrivs av ett flertal intervjupersoner som komplicerade och ansträngande vilket har tvingat handläggare att hantera kundärenden med allt större vaksamhet. Vidare förklaras förändringen ha inneburit en omställning där medarbetare tvingats gå från att vara "generalister" till "specialister" inom specifika arbetsområden, vilket har inneburit högre förväntningar på medarbetarna.

Det är klart att komplexiteten har ju ökat i ärendena. Just nu måste man ju gräva på detaljnivå och vi jobbar ju med alla branscher, alla typer av företag. Och kunna allting på den detaljnivå som behövs idag, det kräver rätt mycket. (Anställd 9)

Idag är det ju ett regelverk som är ganska omfattande när det finns enorma fallgröpar att gå ner i vilket då nästan alltid om du gör du fel, då är det en befogenhetsöverträdelse. (Anställd 9)

Vi har gått från att vara generalister till att bli specialister på kontor och det har vi alltså vi som satt i företagsaffären. Vi tyckte det var helt sjukt att vi skulle kunna allt liksom, eller lite om allt istället för att kunna specialisera oss inom vissa områden. ... Om du går från att vara generell eller generalist till specialist så ökar förväntningarna på dig. (Anställd 10)

De nya regelverken och kraven som införts inom banken, tycks ha inneburit en viss psykisk påfrestning, vilket anställd 9 uttrycker i form av att *"ingenting är enkelt idag"*. Omställning till en mer komplex arbetsprocess har således tvingat fram mer krävande insatser från de anställda. Detta uppges även påverka dagliga göromål inom banken som inte sker i direkt samband med kundmöten. Idag krävs det i stor utsträckning behörighet för olika sorters handläggning och kundärenden, vilket varje anställd förväntas avsätta sin tid till.

Licensiering och sådant som krävs årliga uppdateringar så att det är mer, det krävs mer nu för att man ska kunna jobba på banken än innan och det tycker jag väl känns jobbigt ... Förr var det mycket enklare. (Anställd 7)

I samband med att det dagliga arbetet utgörs av alltmer komplicerade och detaljerade processer, beskrivs det hur detta har påverkat arbetsbördan för de anställda vilket i sin tur har resulterat i anspänningar. Samtidigt uppges det att ett flertal förändringar har inneburit en generell effektivisering inom banken, vilket de anställda tycks vara medvetna om. Däremot beskrivs det även att realiseringen av effektiviseringsreformerna i slutändan inte har inneburit någon direkt frigörande av tid för de anställda, då personalstyrkan parallellt med detta har skurits ner. Det råder således blandade känslor hos medarbetarna kring effekterna av de implementerade förändringarna. Likväl som man upplever att detta har främjat organisationens ekonomiska effektivitet har det skapat belastning hos personalen.

Vi är extremt mycket mer effektiva idag och kostnadseffektiva, framförallt om man tittar på lönsamhet på per individ så är det en helt annan affär idag. (Anställd 6)

Effektiviseringar marknadsförs ofta internt med att vi ska frigöra tid för att möjliggöra rådgivning och kunna lägga fokus på de mer kvalificerade arbetsuppgifterna, men i praktiken frigörs aldrig någon tid eftersom personalstyrkan

reduceras så snart effektiviseringen är genomförd ... Tillvägagångssättet har skapat rätt stora ansträngningar och frustration bland personalen. (Anställd 5)

Citatet av anställd 6 visar på en viss stolthet över de förändringar som har resulterat i mer effektivitet. Utöver det beskriver ett par av intervjupersonerna hur den ökade arbetsbördan även har inneburit konsekvenser både socialt och privat.

Det är väldigt mycket information som ska matas in på olika ställen. Just i kreditprocessen på företaget så ska man skriva PM och så vidare om kunden och det är väldigt mycket informationsinhämtning och dokumentation ... man måste fokusera rätt så hårt, avskärma sig... då är man ju inte så mottaglig för att prata med kollegor liksom. (Anställd 4)

Så det som kanske tog 3 timmar förut tar 3 hela arbetsdagar för samma sak idag och då åstadkommer man ungefär lika mycket. Så att det i sig skapar ju också en frustration. (Anställd 9)

Ovan nämndes bland annat av anställd 5 att effektiviseringarna i själva verket inte är särskilt hjälpsamma eftersom *“personalstyrkan reduceras så snart effektiviseringen är genomförd”*. En annan intressant sak att notera är det faktum att anställd 9 pratar om hur det tar längre tid att göra vissa arbetsuppgifter nuförtiden. Detta är i relativt stark kontrast jämfört anställd 6:s citat ovan där hen anser att Banken är extremt mer effektiva idag. Anställd 9 diskuterade också detta och förklarade att när bemanningen blir för låg på kontoren i förhållande till deras kundstock innebär det en stressad arbetsmiljö.

Det skapar ju en stressnivå som är hög ... den är för hög ska jag säga, speciellt på privatsidan. (Anställd 9)

Sammanfattningsvis kan man konstatera att de förändringar på Banken som har resulterat från digitaliseringen samt regleringsförändringarna har inneburit ett mer komplext och krävande arbete enligt intervjupersonerna. Åsikterna skiljer sig åt en aning med vissa intervjupersoner som anser att digitaliseringen har effektiviserat arbetet då det har eliminerat de mer monotona arbetsuppgifterna. Samtidigt anser vissa intervjupersoner att effektiviseringarna i själva verket inte bidrar särskilt mycket eftersom de bland annat

kompletteras med en reducering av personalstyrkan som i grund och botten motverkar personalnyttan av effektiviseringarna. Däremot är åsikterna kring regleringsförändringarna mer samstämmiga då de flesta intervjupersonerna anser att de stramare regleringarna gör arbetet mer komplext och krävande.

4.3 Positiv syn på förändringarna i helhet

Ovan framgår det att intervjupersonerna upplever både en känsla av minskad frihet i deras arbete samt att deras arbete är mer komplext och krävande på grund av digitaliserings- och regleringsförändringarna som Banken genomgått. Trots detta uppvisar intervjupersonerna en positiv och accepterande syn på förändringarna i helhet. Detta framgår bland annat när anställd 10 diskuterade digitaliseringen och nämnde att:

Det finns säkert jättemånga som har problem med detta men jag har bara upplevt det som något positivt. (Anställd 10)

Anställd 10 var alltså relativt positiv till digitaliseringen, vilket ytterligare stärktes av att intervjupersonen sade att *“ofta är det positiva förändringar”* när hen diskuterade digitaliseringen. Anställd 10 uppvisade däremot inte samma positivitet gentemot regleringsförändringarna på Banken.

Jag tror att digitaliseringsresan är positiv eftersom den är effektivare och den är nödvändig men den är ju inte tvingande som med regelverksförändringen. (Anställd 10)

Av citatet framgår det att anställd 10 var positiv till digitaliseringen eftersom den bidrar till mer effektivitet och är nödvändig för Banken. Man kan däremot inte påstå att liknande positivitet uppvisas gentemot regleringsförändringarna som istället benämns som en förändring som är tvingande vilket ger en mer negativ känsla. Även anställd 6 förklarade, främst i förhållande till digitaliseringen, att:

Arbetet underlättas successivt mer och mer. Det dyker upp lösningar på allting, det blir ett effektivare arbetssätt. (Anställd 6)

Digitala utvecklingen sker hela tiden, konstant och där måste vi följa med i det där ... men jag kan ju bara uppleva att i förlängningen så ser man bara att det har varit fördelar ur mitt sätt att se det. (Anställd 6)

Arbetet har enligt anställd 6 blivit mer effektivt, främst tack vare digitaliseringen som underlättar arbetet och löser problem som dyker upp för de anställda. I slutändan anser anställd 6 att digitaliseringen bara har inneburit fördelar för hen. Detta är en väldigt positiv syn på en förändring som ovan beskrevs av vissa intervjupersoner som en bidragande faktor till en upplevelse av mindre fritt-, mer komplext- och krävande arbete. Även anställd 5 instämmer med denna positiva syn på förändringen.

Det är så jäkla mycket lättare idag att få information. Det är någonting som verkligen är konsekvent. Det gäller inte bara jobbet, det gäller allt, leta information. Så det är bara positivt. (Anställd 5)

Den positiva inställningen är främst noterbar i förhållande till digitaliseringen vilket kan bero på just det faktum att det inte nödvändigtvis är en förändring som upplevs som lika tvingande av intervjupersonerna i jämförelse med regleringsförändringarna. Det kan däremot även bero på andra saker som till exempel att digitaliseringen inte har upplevts påverka de anställdas frihet på arbetet lika mycket som regleringsförändringarna. Anställd 6 erbjuder också en åsikt om varför digitaliseringen ändå ses som en positiv förändring i slutändan då hen säger att *“jag har också sett förbättringarna med de förenklingar i arbetssätt och bättre för kunderna”*. Enligt anställd 6 är alltså digitaliseringen positiv för kunderna vilket verkar bidra till de anställdas positiva syn på digitaliseringen. Anställd 9 stämmer också in på denna positiva synen på digitaliseringen.

De här enkla repetitiva uppgifterna försvinner ju mer och mer ... jämför man bara för fem år sedan så är det en väldig skillnad som går åt det roliga hållet och som sagt var jag gillar ju den här förändringen vi gör nu. Jag är väldigt positiv till den här förändringen som vi gör. (Anställd 9)

Även anställd 8 var positiv till digitaliseringen och såg det inte som ett problem utan istället något som underlättade i vardagen.

Jag följer med i utvecklingen och ser absolut inte det som något problem utan snarare, ja men vad härligt att vi får det här hjälpmedlet och det här underlättar ju för min vardag. (Anställd 8)

Flera av intervjupersonerna var relativt positiva till åtminstone digitaliseringen i sin helhet. Anställd 2 var en av intervjupersonerna som enligt ovan uppfattades vara allra mest kritisk till digitaliserings- samt regleringsförändringarna främst på grund av att den minskade friheten i arbetet. Trots detta förklarade anställd 2 att:

Jag tänker själv alltid att jag ska försöka vara positivt inställd när det kommer något nytt, att det här är någonting som leder framåt. (Anställd 2)

Utgångspunkten är därmed enligt anställd 2 att vara positiv till förändringarna som kommer leda framåt för både hen själv samt Banken. Det som däremot märks är att intervjupersonerna inte hade samma positiva syn på regleringsförändringen i sin helhet som de visade sig ha på digitaliseringsförändringen i sin helhet. Trots detta såg bland annat anställd 1 nödvändigheten i både reglerings- samt digitaliseringsförändringarna och varför de därför kan vara positiva trots att de enligt intervjupersonerna bland annat minskar friheten i arbetet.

Vi är ju liksom i en bransch där vi förväntas och vill göra 100% rätt. Vi kan inte sitta och boka fel miljoner hit och dit och vi kan ju inte betala ut fel lån. Nästan allting vi gör kräver kontroll, det blir kaos om vi gör fel. (Anställd 1)

Anställd 1 är inte nödvändigtvis positiv över de stramare regleringar som har implementerats på Banken. Trots detta kan anställd 1 se bortom negativiteten en aning och ändå se att detta är en förändring som är nödvändig för Banken och även bankindustrin att genomföra.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att intervjupersonerna uppvisar en positiv syn främst i förhållande till digitaliseringen men även regleringsförändringarna sett ur ett helhetsperspektiv. Flera av intervjupersonerna var generellt positiva till digitaliseringen och såg det som en förändring som i slutändan var positiv. Synen på regleringsförändringarna var inte lika positiv men trots det lyfte vissa intervjupersoner nödvändigheten i just de förändringarna.

4.4 Acceptans

Som påvisats i de tidigare avsnitten finns det en motsättning i att intervjupersonerna upplever att digitaliseringen och regleringsförändringarna har inneburit ett mindre fritt samt mer komplext och krävande arbete, samtidigt som de trots det har uppvisat en relativt positiv och accepterande syn i förhållande till båda förändringarna. Vi ämnar att undersöka denna motsättning för att ta reda på varför intervjupersonerna, trots de upplevt negativa delarna av förändringarna, ändå valt att acceptera förändringarna i sin helhet. Den kanske mest självklara förklaringen kan vara för att intervjupersonerna i princip var tvungna att acceptera förändringarna vilket bland annat anställd 5 nämnde: *“man är mer eller mindre tvungen att hänga med”*. Detta kan till exempel bero på att, som anställd 3 beskriver, *“sånt är ju lönegrundande också”*. Samtidigt som detta kan vara en bidragande faktor till intervjupersonernas acceptans gentemot förändringar dök även två alternativa förklaringar upp under intervjuprocessens gång. Dessa två alternativa förklaringar är alternativ arbetstillfredsställelse samt en önskan att inte sticka ut som båda kan kopplas till social hantering som diskuterades i avsnitt 2.3.

4.4.1 Alternativ arbetstillfredsställelse

Intervjupersonerna berättade hur den sociala aspekten kollegorna emellan är något som har gjort det roligt att arbeta på Banken. Anställd 3 förklarade till exempel att *“man är mer som en grupp”* när hen pratade om hur relationen till kollegorna hade utvecklats under tiden på Banken. Det framgick även att vissa av intervjupersonerna ansåg att den sociala biten mellan kollegorna var en aspekt som motiverade de allra mest. Anställd 6 förklarade att:

Det som egentligen motiverar det är ju dels att man har ett bra arbetsklimat kan jag känna spontant. Det ska vara kul att gå till jobbet. (Anställd 6)

Hade jag haft en tråkig arbetsplats med kollegor som jag upplevde som rätt trista och bakåtsträvande på något sätt då hade jag sett till att söka mig någon annanstans och se om det var bättre. (Anställd 6)

Av dessa citat verkar den sociala aspekten vara en viktig del av anställd 6:s arbete. Den sociala aspekten verkar inte enbart vara avgörande för om man trivs på Banken, utan också

för viljan att stanna kvar på Banken. Anställd 6 förklarar vidare att det som driver hen i sitt arbete har ändrats:

Jag känner inte längre att jag jagar någon form av annan anställning eller springer efter exceptionellt mycket högre lön eller ska liksom framåt uppåt i banken. Jag är mer tillfreds med att liksom ha ett arbete som jag trivs och känner att jag behärskar och som jag utvecklas i därför att vi har alla regelverk och nya digitala lösningar som man måste lära sig. (Anställd 6)

Anställd 6 förklarar att digitaliserings- samt regleringsförändringarna har gjort att hens arbetstillfredsställelse har ändrats från en önskan att avancera inom Banken till ett fokus på att vara tillfreds där hen befinner sig i nuläget. Även anställd 2 var inne på ett liknande spår då hen på frågan om varför anställda vill stanna kvar på banken efter alla förändringar svarade:

Jag tror framförallt att vi stannar kvar för att jag upplever för det första att vi är väldigt lika vi som jobbar i Banken ... Vi är ju stöpta i samma form. (Anställd 2)

Även anställd 2 anser att relationen till medarbetarna är en viktig anledning till varför anställda väljer att stanna kvar på Banken. Utöver det förklarade anställd 2 även att

Det är en positiv arbetsmiljö som främjar utvecklingen skulle jag säga plus att vi är rätt så tävlingsinriktade ... så kan vi ha det internt att till exempel vårt kontor, det mäter sig med andra kontor i samma storlek. (Anställd 2)

Arbetsmiljön är alltså viktig enligt intervjupersonerna för att de ska trivas på Banken och i slutändan även för att de ska vilja stanna kvar på Banken. Precis som anställd 2 beskriver kan en sådan positiv arbetsmiljö som eftertraktas komma från sådana enkla saker som en liten tävling mellan olika kontor där det blir en viss vi-mot-dem känsla. Anställd 2 förklarar även att det skapas en bra dynamik mellan kollegorna eftersom:

Vi gör mycket, vi spelar padel och andra turneringar tillsammans, det är väldigt bra dynamik på det sättet. (Anställd 2)

Även anställd 9 anser att stämningen på kontoret är viktigt och underlättar under tiden då förändringar som digitaliseringen eller regleringsförändringarna gör arbetet mer komplicerat och mindre fritt.

Så lite stökigt men vi har god stämning på kontoret, alla är glada och hjälpsamma så att det underlättar ju väldigt mycket. (Anställd 9)

Hjälpsamheten mellan kollegorna som anställd 9 nämner är också något som diskuterades av flera av de andra intervjupersonerna. Dessa intervjupersoner, liksom anställd 9, pratade om hjälpsamheten som en bidragande faktor till den goda arbetsmiljön.

Vi är väldigt hjälpsamma också, kollegor emellan. Är det någon som inte har hunnit med eller kan så är det ingen prestige oss emellan utan vi hjälps åt väldigt mycket. Det är aldrig så där att man känner att det här vågar jag inte fråga, det här borde jag veta hur man gör. (Anställd 2)

Enligt intervjupersonerna är det ingen som är rädd för att fråga om hjälp från medarbetarna vilket bidrar till den sociala tillfredsställelsen som de anställda upplever av att arbeta på Banken. Nu har denna studie främst riktat in sig på seniora anställda och deras upplevelser kring förändringar och anställd 4 upplever att:

Det har alltid funnits förväntningar på mer seniora medarbetare att man ska stötta och lotsa yngre medarbetare in i jobbet. Det kan ju inte bara falla på chefen utan det måste alltid vara ett lagarbete. (Anställd 4)

Som en senior anställd på Banken upplever anställd 4 att det finns en viss förväntan på hen och hans seniora medarbetare att hjälpa yngre medarbetare som börjar på Banken, något som anställd 3 också nämnde.

Det blir per automatik att har du viss erfarenhet av jobbet så får du också per automatik en ledarskap mot de yngre. (Anställd 3)

Den hjälpsamheten gentemot nyanställda som intervjupersonerna pratar om kan bidra till den goda stämningen mellan medarbetarna på Banken eftersom nya anställda direkt blir en del av

gemenskapen. Samtidigt nämner anställd 4 även att “*det är ju alla i gruppen egentligen*” som behöver hjälp. Det spelar alltså ingen roll om man är nyanställd eller senior, ung eller gammal, alla behöver hjälp och alla hjälper varandra vilket anställd 2 instämmer med.

Det är ju det som är det roliga, att man kan vidareförmedla sina kunskaper samtidigt som man kan lära sig av den som är ny också ... så att det ger mycket energi när det kommer in någon som är ny. (Anställd 2)

Det upplevs alltså inte som någon börda för seniora anställda att hjälpa de yngre medarbetarna utan de vet att de samtidigt har möjlighet att lära sig nya saker från de yngre medarbetarna. Vissa av intervjupersonerna ser på detta som ett slags ledarskap när de hjälper både yngre och äldre kollegor.

Ibland är det ju någon som är utsedd mentor, men ibland inte, så att alla tar ofta på sig den där ledande rollen. (Anställd 2)

Det blir en slags ledarskap då när du för över den här kunskapen till de nya också. (Anställd 3)

Det kan konstateras att flera av intervjupersonerna anser att den sociala aspekten mellan kollegorna är en starkt bidragande faktor till varför de tycker det är roligt att arbeta på Banken. I förlängningen skulle det kunna vara en anledning till varför man väljer att stanna kvar på Banken när övriga delar av arbetet blir mindre roligt. Samtidigt ansåg några av intervjupersonerna att det inte enbart är den sociala aspekten mellan kollegorna utan även mellan de och kunderna som är en positiv del av arbetet och som ger dem motivation.

När jag satt på den här interna avdelningen på kreditvärdering var man ju mer en robot. Där hade man ju mycket liten eller ingen kundkontakt alls och rätt så lite kontakt med kollegor ... det var inte så stimulerande. (Anställd 4)

Och det är rätt mycket personliga relationer till kunder också vilket är trevligt. (Anställd 6)

Sammanfattningsvis kan man konstatera att intervjupersonerna finner glädje och motivation i en god arbetsmiljö med bra kollegor, att lära ut- samt lära sig av dessa kollegorna och i kontakten med kunderna. Det sociala samspelet med kollegor och kunder tycks vara av stor vikt för arbetstillfredsställelsen, något som skulle kunna tolkas som en hanteringsmekanism för att finna alternativ tillfredsställelse när arbetet upplevs som mer restriktivt.

4.4.2 En önskan att inte sticka ut

Den alternativa arbetstillfredsställelsen som diskuterades ovan var inte den enda faktorn kopplad till social hantering som gick att identifiera i intervjupersonernas svar. Flera intervjupersoner uttryckte nämligen en önskan att inte sticka ut i förhållande till sina kollegor när olika förändringar implementeras på Banken.

Att jag, när det kommer något nytt, inte ska vara sist på bollen och ta och prova och använda det här verktyget utan ju fortare jag gör det desto bättre är det både för mig själv och andra. (Anställd 2)

Samtidigt vill man visa att man faktiskt är en lite aktiv medarbetare också så ser man till att använda de här nya systemen eller metoder de har. (Anställd 3)

Både anställd 2 och anställd 3 förklarar att det är viktigt att vara aktiv och inte vara sist på bollen för man vill inte vara den personen på ett kontor som motarbetar förändringar eller som tar långt tid att anpassa sig och lära sig specifika förändringar. Som anställd 3 förklarade vill man inte vara en *“bakåtsträvare som inte vill”*. Anställd 6 stämmer också in med anställd 2 samt 3 och förklarar att önskan att inte sticka ut under förändringar som till exempel digitaliseringen eller regleringsförändringarna härstammar från det faktum att dessa förändringarna till stor del är oundvikliga för både Banken och de anställda.

Dels är det ju någonting som jag inte kan, jag kan omöjligt påverka det här utan jag kan egentligen bara gilla läget och försöka göra det bästa av det. För man kan inte vara en sån här som liksom inte vill hela tiden. (Anställd 6)

Anställd 6 kopplar önskan till att inte sticka ut bland kollegorna till det faktum att både digitaliseringen samt regleringsförändringarna i stort sett är oundvikliga förändringar för

såväl Banken som bankindustrin. Denna oundviklighet diskuterades kort i avsnitt 4.4 men nämndes av flera av intervjupersonerna.

Det åligger på mig själv att ta till mig den tekniken som kommer. Men jag måste ju göra det för att vara anställningsbar. (Anställd 2)

Det kommer bara nu gör vi såhär så att jag har inte så mycket val att göra det. (Anställd 3)

Det är min personliga uppfattning att vissa krig vinner man andra vinner man inte. Jag kan tycka att vissa saker som har lanserats har varit håll i huvudet. Men jag måste lära mig att gilla det sättet annars blir jag ingen bra kollega. (Anställd 6)

Sammanfattningsvis kan det hävdas att även intervjupersonernas önskan att inte sticka ut i förhållande till sina kollegor kan påverka deras benägenhet att acceptera förändringar som de kanske inte gillar. Enligt intervjupersonerna kan det alltså även vara fördelaktigt att acceptera förändringar på grund av viljan att inte sticka ut och att inte vara en bakåtsträvare samt insikten om att motstånd kan ha en negativ påverkan även på kollegorna.

4.4.3 Berättelser från förr

Samtidigt som de anställda antytt att förändringarna under de senaste 15 till 20 åren inneburit en standardisering och som nämnt i avsnitt 4.1 en viss avhumanisering, skildras även det förflutna med en viss raljans. Under intervjuerna berättar flera medarbetare diverse anekdoter om hur tiden på banken innan förändringarna var mer okontrollerad och lite som ”vilda västern”, vilket anställd 7 beskriver det som. Det dagliga arbetet kring kundrelationerna var utformat på ett vis där handläggare agerade utan dagens regleringar vilket innebar att banken i högre grad friskrev sig ansvaret gentemot kunden. Denna sorts frihet som i tidigare avsnitt beskrivits av de anställda som något värdefullt, uppges likaså ha motsvarat ett lägre ansvar på ansvarstagande inom banken.

Det var liksom vilda västern på börsen eller med placeringar för kunden hade allt ansvar då på den tiden. Jag kunde sitta och säga vad som helst egentligen, köp det och köp det. Sedan hade inte banken något ansvar. (Anställd 7)

När jag började på banken så upplever jag att det var lite tjosan hejsan. Då jobbade jag lite mer med placeringar och då kunde man i princip säga att ja men jag tycker att den här fonden eller den här aktien är rolig eller bra, ta den. Och då var det ju min rekommendation. (Anställd 2)

Berättelserna från de anställda initierar att de tycks finnas två sidor av samma mynt, där nutiden ofta beskrivs som mer fyrkantig men mer professionell, och det förflutna beskrivs som en kreativ tid samtidigt som det även i retroperspektiv ses som ohållbart utifrån dagens mått. Förr gick det i större utsträckning att gå på ”magkänsla” i beslutsfattandet, berättar anställd 9, vilket även avspeglade sig i hur man utförde dagliga klientuppdrag. *“Det var ju ingen som kollade upp det”* fortsätter hen, så länge man hade ett *“okej resultat.”*

En annan anställd uppger en liknande historia från sitt dåtida arbetssätt, där det skett en distinkt förändring i hur hen gått tillväga i sitt arbete:

Jag har gått från att vara en klassisk mäklare som skjuter lite från höften och hittar på lite ... till att ge bankens produkter, så jag blir mer en säljare istället för en egen tänkare. (Anställd 6)

Vidare beskriver även anställd 6 i en anekdot hur cheferna och den allmänna kontorsmiljön för 25 år sedan var av stor skillnad från idag:

Då satt de och rökte på sina kontor och skrek ... Så det har hänt lite ... De satt alltså och rökte, vi hade askkoppar överallt på kontoret när jag började och så skrev vi på skrivmaskin med karbonpapper för att skulle få kopia på det och så cigaretttrök hela tiden. (Anställd 6)

Sammanfattningsvis kan man konstatera att medan intervjupersonerna upplever mindre frihet och mer komplexitet jämfört med förr, berättar de även olika berättelser som i princip förlöjligar dåtiden och det sätt som de arbetade på under den tiden.

5 Diskussion

Denna studie har undersökt hur bankanställda har upplevt de förändringar som bankvärlden genomgått under de senaste decennierna. Syftet var att undersöka hur det upplevdes att stå som mottagare till externt påtvingade förändringar som förändrar en organisations arbetsmetoder och strukturer på ett genomgående vis, samt vilka hanteringsmekanismer som tillämpas för att finna acceptans i sin nya arbetsroll. Stora mängder teori har skrivits angående hur organisationsförändringar möts med motstånd från företags anställda och hur chefer ska arbeta för att övervinna detta motstånd. Det finns däremot få studier på hur de anställda personligen upplever och ser på dessa förändringar och motståndet, samt hur de agerar för att hantera förändringarna. Trots den mängd teori om förändringsmotstånd har denna studien dock funnit ett överväldigande stöd eller acceptans för förändringarna, från de tillfrågade anställda.

5.1 Upplevelser av förändringarna

Latack (1986) var en av de tidigare forskarna som studerade förändringsmotstånd hos anställda. Mukerjee, Montani och Vanderberghe (2021) är några av de som arbetat vidare inom ämnet, och beskriver hur organisationsförändringar kan påverka en individs välmående genom att orsaka stress och oro. Jick och Peiperl (2003) föregick med en studie av samma fenomen och konstaterar att mängden psykologisk stress står i invers proportion till hur mycket information de anställda får om förändringen i förväg. Det som alla i princip är överens om, är att förändringar möts med motstånd. I Sveningsson och Sörgärde (2020) beskrivs även hur förändringens storlek står i proportion till dess motstånd.

I enighet med teorin talar de tillfrågade personerna om de förändringar som organisationen har genomgått och färgstarka ordval används för att beskriva vad de upplever att de har förlorat, precis i enlighet med Dent och Goldbergs (1999) beskrivning av förändringsmotstånd. Denna upplevelse av förlust är det som Dent och Goldberg (1999) beskriver som i sin tur leder till förändringsmotstånd i organisationer. De anställda använder sig av ord som "apa," "robot," eller "maskin" för att beskriva hur man upplever sin nya roll på arbetsplatsen på ett negativt sätt. Flera vittnar också om en förlorad frihet och autonomi, till följd av de stora mängder regelverk som nu tvingas följas, och de drastiska konsekvenser som de kan drabbas av ifall de misslyckas. Trots denna ökade känslighet för misslyckanden,

upplevs arbetet samtidigt som mer komplext och svårnavigerat, och de vittnar om hur arbetsuppgifter numera kan ta flera dagar att genomföra.

Trots alla beskrivningar av de negativa förändringarna, och det teoretiska material som benämner motståndsförändringar, finns det en bred acceptans och stöd för de förändringar som genomförts. Denna tvetydighet var återkommande i de ämnen som diskuterades, där anställda vittnar om både en ökad effektivitet men samtidigt om hur arbetsuppgifter gått från att ta timmar till flera dagar. I de berättelser som romantiserat det förra arbetet, likt vad Brown, Gabriel och Gherardi (2009) fann i sin studie, fanns en underton av förlöjligande, där arbetssituationen beskrivs med begrepp som "tjosan hejsan" och "vilda västern." Anställda som talade om förlorad autonomi berättade också om hur de tack vare effektiviseringen nu kunde fokusera på arbetsuppgifter som de tyckte var roligare.

Denna acceptans och tvetydighet skulle kunna hänvisas till de hanteringsmekanismer som beskrivs av Latack (1986) och deras arbete på kontrollerade hanteringar. Ett utdraget motstånd mot en externt påtvingad förändring leder troligtvis till en stress och psykisk ohälsa som i det långa loppet är ohållbart för den anställda. Därmed kan ett slags naturligt urval genomföras där de anställda som inte kan hantera förändringarna inte kan stanna kvar inom organisationen, i enlighet med vad Armstrong-Stassen (1994) fann i sin studie. De anställda som väljer att fortsätta sin karriär inom organisationen är de som lyckats finna acceptans och eventuell positivitet i förändringarna. Ingen av de tillfrågade talade om något faktiskt motstånd som de utövat mot förändringar som genomförts. Här kan det diskuteras huruvida de individer som stannat kvar var de som bemötte förändringarna med en medveten och kontrollerad hantering, och på så sätt inte utövade något motstånd, eller om de eventuellt har glömt bort eller inte insett att de utövat motstånd vid förändringens tidpunkt. En faktor som skulle kunna påverka motståndet kan också vara ursprunget till förändringen. Då dessa förändringar i mångt om mycket drivits på av externa krafter innebär det att interna invändningar troligtvis tappar kraft. När både chef och anställd står som mottagare till en förändring, där motstånd skulle innebära ett rent lagbrott, finns det inte mycket val kvar i huruvida man accepterar förändringen eller ej.

Tvetydigheten som beskrivits ovan var dock inte homogen, utan det uppvisades en större acceptans och ett större stöd för de digitaliserade förändringar som banken genomgått. Dessa upplevdes som mer effektiva och fördelaktiga för de anställda, även om vissa

implementationsproblem identifierades. Huvuddelen av kritiken och det som upplevdes som förlorat berörde den regelmässiga förändringen som hade begränsat arbetets frihet. Digitaliseringen var snarare något som sågs som bidragande till de anställdas hantering, och att utan detta hade dokumentationen och regelverken blivit ohållbart. Likt vad Dent och Goldberg (1999) beskrev handlar motstånd ofta om vad de anställda förlorar, vilket i detta fall beskrevs som frihet och autonomi, medan mindre motstånd troligen utövas om det tillförs system som effektiviserar arbetet och, som en anställd beskrev det, öppnar upp tid och därmed frihet att göra saker de hellre vill göra. Något som många anställda vittnar om att de funnit under förändringsprocesserna är också en utökad social aspekt inom arbetet.

5.2 Hantering av förändringarna

5.2.1 Social hantering

Den första formen av hantering som vi kunde identifiera i det empiriska materialet var den sociala hanteringen. Som beskrevs av Wright et al. (2015) finns det en mängd olika sociala hanteringsmekanismer men om man tillämpar för många av dessa samtidigt kan det vara kontraproduktivt. Vi har huvudsakligen identifierat två olika hanteringsmekanismer inom den sociala hanteringen. Dessa två sociala hanteringsmekanismer som vi identifierade i det empiriska materialet var gemenskap samt hjälpsamhet.

Vad gäller gemenskapen kunde vi se att intervjupersonerna värderade kontakten med dels deras kollegor och dels deras kunder, väldigt högt. Intervjupersonerna förklarade att kontakten med deras kollegor är något som har blivit viktigare för de i takt med digitaliserings- samt regleringsförändringarna och att det är något som skapar mer tillfredsställelse på arbetet nuförtiden. Som förklarades ovan har dessa förändringar skapat känslor av mindre frihet, avhumanisering och mer komplexitet. För att ta sig igenom detta kan vi se att intervjupersonerna väljer att fokusera mer på den sociala aspekten på Banken. Intervjupersonerna lade stor vikt vid aspekter som till exempel en bra arbetsmiljö, roliga medarbetare samt medarbetare som tänker och tycker likadant. När arbetet till exempel blev mindre roligt som en intervjuperson uttryckte det, på grund av förändringarna, hanterar de anställda detta genom att finna det roliga genom den sociala aspekten på kontoren. Lawrence, Gardner och Callan (2007) argumenterade för att det sociala stödet från just medarbetarna bidrog till en bättre hantering av förändringar jämfört med det sociala stödet från överordnade. Detta stämmer överens med vad vi har identifierat. Vi anser att gemenskapen

mellan kollegorna är en form av hanteringsmekanism. Man kan se att digitaliserings- samt regleringsförändringarna har orsakat ett skifte i fokus bland de anställda från ett fokus på avancemang inom Banken till ett fokus på tillfredsställelse där man befinner sig i Banken. Terry, Rawle och Callan (1995) diskuterade också det sociala stödet och argumenterade då för att detta kan komma från medarbetare, överordnade samt sociala kretsar utanför arbetsplatsen. Vi har identifierat kontakten med kunderna som en fjärde källa av stöd i det empiriska materialet. Intervjupersonerna pratade om att kontakten med kunderna också är något som bidrar till ett mer stimulerande och trevligt arbete. Vi anser att kontakten med kunderna är ännu en form av social hanteringsmekanism. Detta eftersom även kundkontakten bidrar till en annan form av arbetstillfredsställelse för de anställda när förändringarna gör själva arbetet mindre tillfredsställande av olika anledningar. Cohen (2004) argumenterade för att personer som upplever tillräckligt med socialt stöd helt kan undvika att uppleva en förändring som påfrestande. Att det sociala stödet helt eliminerar påfrestningen av förändringarna finner inte vi i vår studier. Däremot anser vi att det sociala stödet från kollegorna såväl som kunderna är en form av social hantering av förändringarna som i slutändan bidrar till en acceptans av förändringarna.

Vi har utöver detta även funnit att den sociala hanteringen på Banken inte endast uttrycker sig genom socialt stöd utan även genom social press. De anställda uppvisade en önskan att inte sticka ut från mängden då de bland annat pratade om att de inte ville vara bakåtsträvare och att de ville vara aktiva medarbetare som tar till sig förändringarna. Det handlar då om att inte sticka ut på kontoret som den personen som vägrar att acceptera en förändring och som, på sätt och vis, motarbetar förändringen såväl som de medarbetare som accepterar förändringen. Den sociala pressen att inte sticka ut i förhållande till medarbetarna uppstår alltså i grund och botten i den sociala aspekten och gemenskapen mellan medarbetarna på Banken.

Som nämndes ovan argumenterade Lawrence, Gardner och Callan (2007) för att det sociala stödet från just medarbetarna bidrog till en bättre hantering av förändringar jämfört med det sociala stödet från överordnade. Guidetti et al. (2018) förklarar vidare att stödet blev ännu större från de kollegor som genomgick samma förändringar. Detta stämmer överens med den andra formen av social hanteringsmekanism som vi identifierade: hjälpsamhet. Ur intervjuerna fann vi att ett flertal av de anställda pratade om hjälpsamheten mellan de anställda som ännu en faktor som skapade en alternativ arbetstillfredsställelse när andra delar av arbetet blev mindre roligt. De anställda pratade om att man kunde hjälp och få hjälp av

såväl nya- som seniora anställda samt att ingen var rädd för att fråga om hjälp. Hjälpsamheten mellan de anställda på Banken blir alltså en form av hanteringsmekanism eftersom de anställda hjälper varandra att hantera förändringarna.

Den sociala hantering som vi har identifierat stämmer till stor del överens med Lawrence, Gardner och Callan (2007) samt Guidetti et al. (2018) då vi finner att stödet mellan kollegor är en form av hantering som kan bidra till en acceptans av förändringar. Till skillnad från tidigare studier finner vi dock att ett sådant stöd även kan identifieras mellan anställda och deras kunder.

5.2.2 Hantering genom berättelser

Ytterligare en form av hantering som uppdagades från det empiriska materialet är tendensen att retrospektivt delegitimeras den förflutna arbetsprocessen. Driver (2009) resonerar kring hur berättelser speglar en individs sanna uppfattning av en förändringsprocess, men diskuterar inte hur det även kan ses som en hanteringsmekanism genom att i efterhand förlöjliga dåtiden för att rättfärdiga de samtida förhållandena. Under intervjuerna var flera anställda benägna att genom diverse anekdoter skildra hur arbetsmiljön och det dagliga arbetet innan förändringarna var tvivelaktiga och i viss mån problematiska. I och med att intervjupersonerna idag fortfarande befinner sig inom organisationen och således har accepterat de förändringar som skett utgörs upplevelserna av dåtiden i en samtida kontext, vilket i sin tur präglas av att individen ständigt legitimerar sitt förlöjligande med att ett sådant tillvägagångssätt inte skulle fungera i nuet. Vi menar därför att detta kan tydas som ett hanteringsverktyg för att rättfärdiga förändringar som varit utmanande för individen. Som Svenningsson och Sörgärde (2020) konstaterar kan berättelser manifesteras hur människor förstår en viss förändring. Samtidigt urskiljer vi att en uttryckt förståelse om en förändring även kan grunda sig i en inre hanteringsprocess som sker hos individen när hen retrospektivt återger historien.

Detta sätt att reflektera och förhålla sig till dåtiden går att likna med en åskådning av barndomen som ett lekfullt stadie, och som sedermera efter en mognadsfas av organisationsförändringar utmynnar i nya referensramar och synsätt på det förflutna. Vidare kan dessa föreställningar betraktas utifrån Beech, MacPhail och Coupland's (2009) studie, vilket skulle indikera att de återgivna berättelserna retrospektivt kan karaktäriseras och

omgestaltas så att bilden av dåtiden överensstämmer med individens nutida meningsskapande. Däremot argumenterar vi för att huruvida dessa skildringar är en sann porträttering av verkligheten, är relativt oväsentligt då de snarare bör analyseras som en subjektiv upplevelse av ett skeende. Eftersom de anställdas reflektioner sker efter implementeringen av förändringarna visar berättelserna snarare hur de tolkar sina tidigare erfarenheter än vad som faktiskt förekom och hur de agerade vid den tidpunkten. De affektladdade anekdoterna om hur arbetsformen såg ut innan förändringarna kan sålunda kopplas till Brown, Gabriel och Gherardi's (2009) redogörelse av hur berättelser framkallar emotionella och meningsfulla tyckanden.

6 Slutsats

Denna studie har studerat och analyserat hur bankanställda har upplevt och hanterat de förändringar som bankvärlden genomgått under de senare decennierna. Fokus har legat på de regelverk som tillkommit i spåren av finanskriserna samt den digitaliseringsprocess som genomsyrat både bankvärlden och samhället i helhet. Målet var att utöka den vetenskapliga kunskapsbanken genom att, till skillnad från mycket existerande forskning om hur man kan genomföra förändringar, istället tillfråga de anställda som står som mottagare hur detta upplevs. Detta empiriska material kunde sedan ställas i relation till den existerande teoretiska kunskapen om hantering av förändringar.

Studien finner en tvetydighet, men i slutändan genomgående acceptans eller positiv syn gentemot de förändringar som de bankanställda beskriver. Trots att de anställda upplevt en förlust av frihet, autonomi och kreativitet och mängden av teori som stödjer hur detta borde leda till omfattande förändringsmotstånd, talar de tillfrågade bankanställda i princip uteslutande om hur dessa förändringar har accepterats eller hur de bidragit till deras arbetsliv. Ingen av de tillfrågade anställda talade om att de någonsin utövat motstånd gentemot de förändringar som drivits genom. De bankanställda nämnde vissa positiva aspekter av förändringarna, i huvudsak digitaliseringen, och det finns även en aspekt av oundviklighet, främst i förhållande till regleringsförändringarna. Dessa kan vara bidragande orsaker till den uppvisade generella acceptansen av förändringarna. Däremot fann vi även två olika former av hantering som vi anser bidrog till de anställdas acceptans.

Vi fann dels att de bankanställda genom sociala hanteringsmekanismer, i form av gemenskap mellan kollegor och med kunder samt hjälpsamhet mellan kollegor, hanterade digitaliserings- och regleringsförändringarna. Att socialt stöd mellan kollegor kan leda till att förändringar upplevs som mindre påfrestande har konstaterats i tidigare studier, däremot fann vi inga studier som inkluderade kunderna i den sociala hanteringen av förändringar. Vi har alltså bidragit till hanteringslitteraturen genom att identifiera kunder som ännu en social hanteringsmekanism anställda kan använda sig av. Utöver det identifierade vi även en annan form av hantering bland de anställda, genom berättelser. Genom att berätta förlöjligande historier om hur bankarbetet fungerade före regeländringarna kunde de anställda hantera och utöka sin acceptans genom att delegitimisera dåtida arbetssätt för att på så sätt rättfärdiga de nutida förändringarna.

Vi har alltså gjort ett bidrag till existerande teori inom hanteringslitteraturen då vi har utökat förståelsen kring två former av hanteringar som vi ansåg kunde studeras utförligare. Vi fann att kollegor såväl som kunder kan bidra till hantering av förändringar samt att anställda genom berättelser kan förlöjliga eller romantisera dåtiden som ett sätt att hantera förändringar.

6.1 Praktiska och teoretiska implikationer

De praktiska implikationerna av denna studien berör diskrepansen mellan hur ledare ser på förändringsmotstånd, jämfört med hur bankanställda upplever det. Med en djupare förståelse dels av hur bankanställda ser på sin egen roll i förändringen, samt vilka hanteringsmekanismer de tillämpar för att fortsätta trivas i en mer begränsad roll, kan organisationsförändringar förhoppningsvis kommuniceras och implementeras på ett mer genomtänkt och ömsesidigt vis. Genom kontrollerad hantering kan bankanställda själva arbeta på ett mer konstruktivt sätt med de förändringar som genomdrivs. Chefer får också en djupare förståelse för hur man kan arbeta med att reducera stressnivån och finna alternativ arbetstillfredsställelse vid externt påtvingade förändringar. Den teoretiska implikationen berör skillnaden mellan hur teori beskriver organisationsmotstånd som något svårundvikligt medan bankanställda snarare fokuserar på sin egen acceptans och välvillighet, trots att de upplever en omfattande förlust av egenintresse.

6.2 Begränsningar och förslag på framtida forskning

En av studiens styrkor och begränsningar låg i att den endast fokuserade på de bankanställdas upplevelser, som mottagare av en externt påtvingad förändring. Här finns ett nytt perspektiv som sällan undersökts. Detta perspektiv innebar samtidigt också att studien inte kunde belysa skillnader mellan hur chefer på samma företag upplevde de scenarion som de anställda beskrivit. Framtida forskning skulle kunna studera skillnader mellan hur anställda och chefer upplever och ser på samma förändringsprocesser. Är de anställdas acceptans och positiva attityd något som endast de anställda upplever, eller delar cheferna samma uppfattning?

Denna studie genomfördes också på en enda svensk bank, som valt att möta de regelmässiga och digitala förändringarna på sitt unika sätt. Det är inte säkert att de upplevelserna som de tillfrågade i denna studien beskrev delades av anställda på andra banker.

Slutligen har denna studien endast tillfrågat bankanställda som fortsatt sin anställning trots de förändringar som implementerats. Detta kan leda till ett överlevnadsbias, där de tillfrågade har en oproportionerligt positiv syn på förändringarna. Därför skulle framtida forskning också kunna intervjua bankanställda som valt att lämna företaget eller banksektorn, för att se om detta beslut orsakats av de externt påtvingade faktorerna.

Källförteckning

Aldwin, C.M. & Revenson, T.A. (1987). Does Coping Help? A Reexamination of the Relation Between Coping and Mental Health, *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(2), 337-348, Tillgänglig via: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.53.2.337>

Amjad, A., & Rehman, M. (2018). Resistance to Change in Public Organization: Reasons and How to Overcome It, *European Journal of Business Science and Technology*, 4(1), 56–68, Tillgänglig via: <http://dx.doi.org/10.11118/ejobsat.v4i1.129>.

Ansoff, H.I. (1991). Critique of Henry Mintzberg's 'The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management', *Strategic Management Journal*, 12(6), 449-461, Tillgänglig via: <https://doi.org/10.1002/smj.4250120605>

Armenakis, A.A. & Harris, S.G. (2009). Reflections: our Journey in Organizational Change Research and Practice, *Journal of Change Management*, 9(2), 127-142, Tillgänglig via: LUSEM universitetsbibliotekets hemsida <https://www.ehl.lu.se/biblioteket> [Hämtad: 25 maj 2022]

Armstrong-Stassen, M. (1994). Coping with Transition: A Study of Layoff Survivors, *Journal of Organizational Behavior*, 15(7), 597-621, Tillgänglig via: <https://www-jstor-org.ludwig.lub.lu.se/stable/2488149?seq=1> [Hämtad: 26 april 2022]

Arner, D.W., Barberis, J., & Buckley, R.P. (2018). Chapter 16 - RegTech: Building a better financial system, i *Handbook of Blockchain, Digital Finance, and Inclusion*, [E-bok] London: Academic Press, Tillgänglig via: <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-810441-5.00016-6>

Barbalet, J.M. (1998). Emotion, Social Theory, and Social Structure: A Macrosociological Approach, [E-bok] Cambridge: Cambridge University Press, Tillgänglig via: LUSEM universitetsbibliotekets hemsida <https://www.ehl.lu.se/biblioteket> [Hämtad: 14 maj 2022]

Beech, N., MacPhail, S.A. & Coupland, C. (2009): Anti-dialogic Positioning in Change Stories: Bank Robbers, Saviours and Peons, *Organization*, 16(3), 335-352, Tillgänglig via:

LUSEM universitetsbibliotekets hemsida <https://www.ehl.lu.se/biblioteket> [Hämtad: 20 maj 2022]

Bell, E., Bryman, A. & Harley, B. (2019). *Business Research Methods*, Oxford: Oxford University Press

Boje, D.M. (2001). *Narrative Methods for Organizational & Communication Research*, [E-bok] London: SAGE Publications Ltd. Tillgänglig via: LUSEM universitetsbibliotekets hemsida <https://www.ehl.lu.se/biblioteket> [Hämtad: 20 maj 2022]

Brown, A.D., Gabriel, Y. & Gherardi, S. (2009). Storytelling and Change: An Unfolding Story, *Organization*, 16(3), 323-333, Tillgänglig via: LUSEM universitetsbibliotekets hemsida <https://www.ehl.lu.se/biblioteket> [Hämtad: 20 maj 2022]

Chreim, S. (2006). Postscript to change: survivors' retrospective views of organizational changes, *Personnel Review*, 35(3), 315-335, Tillgänglig via: <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1108/00483480610656711>

Cohen, S. (2004). Social Relationships and Health. *The American Psychologist*. 59(8), 676-684, Tillgänglig via: <https://doi.org/10.1037/0003-066X.59.8.676>

Dent, E.B. & Goldberg, S.G. (1999). Challenging "Resistance to Change", *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35(1), 25-41, Tillgänglig via: <https://doi.org/10.1177/0021886399351003>

Driver, M. (2009). From Loss to Lack: Stories of Organizational Change as Encounters with Failed Fantasies of Self, Work and Organization, *Organization*, 16(3), 353-369, Tillgänglig via: LUSEM universitetsbibliotekets hemsida <https://www.ehl.lu.se/biblioteket> [Hämtad: 20 maj 2022]

Esparcia, S. & Argente, E. (2012). Forces That Drive Organizational Change in an Adaptive Virtual Organization, *2012 Sixth International Conference on Complex, Intelligent, and Software Intensive Systems*, 46-53, Tillgänglig via: 10.1109/CISIS.2012.64

Folkman, S., Lazarus, R.S., Dunkel-Schetter, C., DeLongis, A. & Gruen, R.J (1986). Dynamics of a stressful encounter: Cognitive appraisal, coping, and encounter outcomes, *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(5), 992-1003, Tillgänglig via: LUSEM universitetsbibliotekets hemsida <https://www.ehl.lu.se/biblioteket> [Hämtad: 2 maj 2022]

Fugate, M., Kinicki, A.J. & Prussia, G.E (2008). Employee coping with organizational change: An examination of alternative theoretical perspectives and models, *Personnel Psychology*, 61(1), 1-36, Tillgänglig via: LUSEM universitetsbibliotekets hemsida <https://www.ehl.lu.se/biblioteket> [Hämtad: 10 maj 2022]

Guidetti, G., Converso, D., Loera, B., & Viotti, S. (2018). Concerns about change and employee wellbeing: the moderating role of social support, *Journal of Workplace Learning*, 30(3), 216-228, Tillgänglig via: LUSEM universitetsbibliotekets hemsida <https://www.ehl.lu.se/biblioteket> [Hämtad: 20 maj 2022]

Lawrence, S.A., Gardner, J. & Callan, V.J. (2007). The Support Appraisal for Work Stressors Inventory: Construction and initial validation, *Journal of Vocational Behavior*, 70(1), 172-204, Tillgänglig via: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.09.003>

Latack, J.C. (1986). Coping with Job Stress: Measures and Future Directions for Scale Development, *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 377-385, Tillgänglig via: LUSEM universitetsbibliotekets hemsida <https://www.ehl.lu.se/biblioteket> [Hämtad: 25 april 2022]

Lazarus, R.S. & Folkman, S. (1984). Stress, appraisal and coping, [e-bok] New York: Springer Publishing Company. Tillgänglig via: LUSEM universitetsbibliotekets hemsida <https://www.ehl.lu.se/biblioteket> [Hämtad: 25 april 2022]

Liu, Y. & Perrewé, P.L. (2005). Another look at the role of emotion in the organizational change: A process model, *Human Resource Management Review*, 15(4), 263-280, Tillgänglig via: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2005.12.001>

Moshirian, F. (2011). The global financial crisis and the evolution of markets, institutions and regulation. *Journal Of Banking & Finance*, 35(3), 502-511, Tillgänglig via: <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2010.08.010>

Mukerjee, J., Montani, F. & Vandenberghe, C. (2021). A dual model of coping with and commitment to organizational change: the role of appraisals and resources, *Journal of Organizational Change Management*, 34(5), 1144-1161, Tillgänglig via: <https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2021-0027>

Rennstam, J. & Wästerfors, D. (2015). Att analysera kvalitativt material, i Ahrne, G. & Svensson, P. (red.) *Handbok i kvalitativa metoder*, Stockholm: Liber

Scheck, C.L. & Kinicki, A.J. (2000). Identifying antecedents of coping with an organizational acquisition: A structural assessment, *Journal of Organizational Behavior*, 21(6), 627–648, Tillgänglig via: LUSEM universitetsbibliotekets hemsida <https://www.ehl.lu.se/biblioteket> [Hämtad: 26 april 2022]

Sveningsson, S. & Sörgärde, N. (2020). *Managing change in organizations*, London: SAGE Publications Ltd.

Sykes, T.A., Venkatesh, V. & Gosain, S. (2009). Model of Acceptance with Peer Support: A Social Network Perspective to Understand Employees' System Use, *MIS Quarterly*, 33(2), 371-393, Tillgänglig via: 20650296

Terry, D.J., Rawle, R., & Callan, V.J. (1995). The effects of social support on adjustment to stress: The mediating role of coping. *Personal Relationships*, 2(2), 97-124, Tillgänglig via: <https://doi.org/10.1111/j.1475-6811.1995.tb00080.x>

van den Heuvel, S & Schalk, R. (2009). The relationship between fulfilment of the psychological contract and resistance to change during organizational transformations, *Social Science Information*, 48(2), 283-313, Tillgänglig via: <https://doi.org/10.1177/0539018409102415>

Watson, G. (1971). Resistance to change, *American Behavioral Scientist*, 14(5), 745-766, Tillgänglig via: <https://doi.org/10.1177/000276427101400507>

Wright, R.R., Mohr, C.D., Sinclair, R.R., and Yang, L-Q. (2015). Sometimes less is more: Directed coping with interpersonal stressors at work, *Journal of Organizational Behavior*, 36(6), 786-805, Tillgänglig via: <https://doi.org/10.1002/job.2002>

Bilaga 1 - Intervjuguide

Intro

1. Får vi spela in?
2. Kan du berätta lite om dig själv? Utbildning
3. Vad är dina arbetsuppgifter/roll?
4. Hur länge har du arbetat på banken? Hur länge har du arbetat inom banksektorn?

Frågor relaterat till digitaliseringen

1. Skulle du kunna berätta om några större förändringar som företaget har genomgått i takt med att banksektorn blir mer digitaliserad?
 - Hur har dessa förändringar påverkat dig?
2. Vad har dessa förändringar inneburit för din roll i organisationen?
 - Om din roll har påverkats, hur upplever du din nya roll i förhållande till dina kollegor?
3. Hur har dina arbetsuppgifter/arbetssätt förändrats på grund av digitaliseringen och regleringen?
 - Hur har det påverkat dig?
4. Upplever du att förväntningarna på dig har förändrats?
 - Om förväntningarna har förändrats, hur har förväntningarna på dig förändrats?
5. Hur skiljer sig dagens nyanställda jämfört med när du var nyanställd?
 - Hur upplever du den förändringen/skillnaden?
6. Hur upplever du att organisationen har förändrats på grund av digitaliseringen och regleringen?
 - Hur har det påverkat dig och din roll på företaget?
 - Hur upplever du att chefer/kollegor och deras roller har förändrats på grund av detta?
7. Har denna förändringen inneburit några nackdelar för dig som individ och roll så som du ser det?
8. Varför har du stannat? Hur har du anpassat dig?
9. Har du känt oro för denna förändring, känner du någon oro för framtiden?
10. Upplever du att du själv har fått leda din anpassning?
11. Upplever du att alla har samma uppfattning?
12. Hur upplever du att dina medarbetare ser på dig och din roll som en erfaren kollega?

- Hur värderar du din kompetens på kontoret, skillnad nu och då?
13. Vad motiverar dig idag?
 14. Upplever du några kulturella/identitets skillnader mellan dig och de “nyare” kollegorna
 15. Upplever du att det skiljer sig åt i hur du och “nyare” kollegor hanterar denna förändring?
 16. Hur hade du själv velat att förändringen genomfördes? Hade du velat att den genomfördes på ett annat sätt?
 17. Upplever du någon informationsasymmetri under de senaste åren som kan kopplas till den rådande förändringsprocessen kopplat till digitalisering?
 18. Tror du det påverkar din uppfattning att vissa av dessa förändringar varit “oundvikliga?”
 19. Är det något som du upplever blivit roligare med tiden/efter förändringarna?

Avslutning

1. Finns det något ämne/tema som du tycker att vi missat och borde prata om?
2. Har du några funderingar till oss?
3. Kan vi höra av oss på mail om vi har kompletterande frågor?