En organisatorisk förändring för att uppnå effektivitet eller legitimitet?

- En kvalitativ studie på en av Sveriges Storbanker

Av: Muna Idris Nuru & Linnea Sjöbrink

Grupp: 4
Handledare: Fotis Theodoridis
Södertörns högskola | Institutionen för Företagsekonomi
Kandidat 15 hp
Organisation | VT 2018

SÖDERTÖRNS HÖGSKOLA | STOCKHOLM
sh.se

Förord

Vi skulle vilja tacka Storbanken som givit oss möjligheten till att genomföra denna studie. Ett speciellt tack till intervjudeltagarna som ställt upp. Vi vill också tacka handledaren Fotis Theodoridis, för bra vägledning och goda råd under arbetets gång. Slutligen, tack till opponenterna för värdefulla synpunkter.

Mona Idris Nuru Linnea Sjöbrink

Södertörns Högskola, Stockholm, 24 maj 2018.

Sammanfattning

Titel: En organisatorisk förändring för att uppnå effektivitet eller legitimitet? - En kvalitativ studie på en av Sveriges Storbanker
Författare: Muna Idris Nuru och Linnea Sjöbrink
Handledare: Fotis Theodoridis

Bakgrund och problem: Studien undersöker en organisatorisk förändring i en av Sveriges storbanker. Organisatoriska förändringar kan förklaras utifrån olika teorier. I denna studie undersöks avsikten och tolkningen bakom en organisatorisk förändring utifrån den institutionella teorin och Røviks (2000) två perspektiv, verktyg- och symbolperspektivet.

Syfte: Studiens syfte är att undersöka ledningens avsikt med den organisatoriska förändringen i en av Sveriges storbanker. Studien undersöker också medarbetarnas tolkning av ledningens avsikt och medarbetarnas mottagande av reformen.

Metod: Studien har utförts genom en kvalitativ forskningsmetod och genom en deduktiv ansats. Data har samlats in genom en fallstudie med nio semistrukturerade intervjuer. Denna studie avgränsar sig till att undersöka en organisatorisk förändring i en av Sveriges storbanker på tre kontor i Stockholms Län. Undersökningen innefattar reformens implementering våren 2017 fram till genomförandet av studiens intervjuer våren 2018.

Resultat och slutsats: Ledningens avsikt med reformen var att tillfredsställa kunden och att klara av konkurrens på marknaden. Storbanken argumenterade förändringen utifrån ett rationellt verktygsperspektiv. Författarna förklarar reformen som en lösning på de rådande problemdefinitionerna utifrån normer i den institutionella omgivningen. Det fanns olika åsikter bland medarbetarna och cheferna om medarbetarens mottagande av reformen.

Nyckelord: Organisatorisk förändring, Total Quality Management, administrativa reformer, institutionell teori, symbolperspektivet, verktygsperspektivet

Abstract

Title: An organizational change to achieve efficiency or legitimacy? - A qualitative study on one of Sweden's major banks
Author: Muna Idris Nuru and Linnea Sjöbrink
Supervisor: Fotis Theodoridis

Background and Problems: The study examines an organizational change in one of Sweden's major banks. Organizational changes can be explained through different theories. The authors analyzes the intention and interpretation behind an organizational change from the institutional theory and Røvik's (2000) two perspectives, the tool and symbol perspective.

Purpose: The purpose of the study is to examine the intention of the management with the organizational change in one of Sweden's major banks. The study also analyzes the employees interpretation of the management's intentions.

Method: The study has been conducted through a qualitative research method and through a deductive approach. Data has been collected through a case study with nine semistructured interviews at three offices in Stockholm County. This study limits to an organizational change in one of Sweden's major banks from the implementation of the reform in spring 2017 until the execution of the study interviews in spring 2018.

Result and conclusion: The management's intention of the reform was to achieve customer satisfaction and to cope with competition in the market. The bank argued the change based on a rational tool perspective. The authors explain the reform as a solution to the current problem definitions, based on norms in the institutional environment. There were different opinions among employees and managers about the employee's acceptance of the reform.

Keywords: Organizational change, Total Quality Management, administrative reforms, institutional theory, symbol perspective, tool perspective

Innehållsförteckning

1. Inledning 1
1.1 Bakgrund 1
1.2 Problemdiskussion 3
1.3 Syfte 5

2. Teoretisk referensram 6
2.1 Institutionell teori 6
2.2 Nyinstitutionell teori 6
2.2.1 Lös koppling 7
2.2.2 Isomorfism 7
2.3 Verktygsperspektivet 8
2.4 Symbolperspektivet 9
2.5 Organisationsreceptens spridningsförmåga 10
2.6 Hur recept reser in och ut i organisationer 10
2.6.1 Motiveringsfas 10
2.6.2 Avinstitutionalisering av recept 12
2.7 Multistandardorganisation 13
2.7.1 Förändringsideologi 14
2.7.2 Utvecklingsavdelningar 15
2.8 Total Quality Management 15
2.9 Tillämpning av teori 17

3. Metod 18
3.1 Forskningsdesign och undersökningsmetod 18
3.2 Urval och avgränsningar 18
3.3 Intervjumetod 19
3.4 Genomförande 20
3.5 Bearbetning av material och analysmetod 20
3.6 Forskningsetiska aspekter 21
3.7 Metodkritik 21
3.7.1 Tillförlitlighet 22
3.7.2 Överförbarhet 22

4. Empiriska resultat 24
4.1 Storbankens reform 24
4.2 Avsikten bakom Storbankens reform 25
4.2.1 Kundfokus 25
4.2.2 Ständig förbättring 26
4.2.3 Teamwork 28
4.3 Mottagandet av Storbankens reform 29

5. Analys 32
5.1 Storbankens reform och TQM 32
5.1.1 Kundfokus 32
5.1.2 Ständig förbättring 32
5.1.3 Teamwork 33
5.2 Storbankens reform och Røvik 33
5.2.1 Verktygsperspektivet 33
5.2.2 Symbolperspektivet 34
5.2.3 Multistandardorganisationer och Utvecklingsavdelningar 36
5.2.4 Förändringsideologin 36

6. Slutsats 38
7. Slutdiskussion 39
7.1 Förslag till vidare forskning 40
Källförteckning 41
Bilaga 1. Intervjuguide och samtalsguide 42
för medarbetare: 42
Bilaga 2. Intervjuguide och samtalsguide för chefer: 43

1. Inledning

Denna studie syftar till att undersöka en organisatorisk förändring i en av Sveriges storbanker. Organisationens namn kommer ej att skrivas ut i uppsatsen och kommer därför att benämnas vid Storbank. Studien inleds med en bakgrund och en problemdiskussion som utgör grunden för studiens syfte. Kapitlet ger en förklaring av den nyinstitutionella teorin som studien baseras på.

1.1 Bakgrund

"Nothing is simple anymore. Nothing is stable. The business environment is changing before our eyes - rapidly, radically, perplexingly. Now, whatever we do is not enough. Incremental change is what we're used to. Now we must not only manage change. We must create change - big change - and fast. […] Everything is in question; The old ways of managing no longer works. (Champy 1995, s.10-11)

Citatet ovan grundar sig i en "myt" om att allting är inom förändring (Meyer & Rowan, 1977). Denna myt kan förklaras utifrån den nyinstitutionella teorin, som Meyer och Rowan (1977) anses vara grundare till. De argumenterar för att organisationer är institutionaliserade vilket betyder att det är omgivningen och tidigare metoder som påverkar organisationens agerande. Meyer och Rowan (1977) förklarar att organisationer är strukturerade enligt institutionella regler och att de innefattar "myter" om hur organisationen inför regler. Individer konstruerar den sociala verkligheten och skapar en gemensam tolkning för vad som är accepterat beteende. Regler påverkar organisationens praktiska arbete och struktur som ska gynna tillväxt, stabilitet och idéer om hur organisationen blir mer konkurrenskraftig. Strukturen hos de flesta organisationer formas enligt Meyer och Rowan (1977) utifrån institutionella miljöer som organisationerna är verksamma inom.

Det är aktörer i den institutionella miljön som skapar de "myter" som Meyer and Rowan (1977) beskriver och inte organisationen själv. Dessa "myter" kan vara starka och göra så att

organisationen håller sig mer till “myterna” än till dess faktiska uppgifter. Om organisationen väljer att inte anpassa sig efter de institutionella miljöerna så riskerar organisationen att förlora sin legitimitet. Organisationen ska för att bibehålla legitimitet anpassa verksamheten kontinuerligt efter omvärldens krav och myter. (Meyer & Rowan, 1977)

Bankindustrin är en bransch som genomgår stora förändringar för att möta konkurrens och uppnå effektivitet (Awahsty, Chandrasekaran & Gupta, 2011). Förändringsinitiativ som marknadsföring, teknik, struktur och personalledning har introducerats i banksektorn de senaste åren. De anställda har börjat acceptera förändringar då de ser dem som förbättringar. Aktörerna på den finansiella marknaden blir allt fler samtidigt som även befolkningen ökar (Awahsty et al. 2011). Både utmaningar och möjligheter kommer att öka i och med befolkningstillväxten och bankerna kommer i framtiden att behöva förändra sig för att möta kundens förväntningar (Awahsty et al. 2011).

Brunsson (2006) förklarar att administrativa reformer är vanligt förekommande fenomen i dagens moderna organisationer. De drivs utifrån tillgången på problem, lösningar och glömska samt försöker att ge administrativa lösningar på ett organisatoriskt problem. Brunsson (2006) argumenterar för att en reform kan betraktas som en del av organisationens stabilitet. Till skillnad från vanligt förekommande argument som menar att reformer är nödvändiga för anpassning till förändringar i sin miljö. Brunsson (2006) menar vidare att reformer drivs av reformer.

Røvik (2000 s.13) beskriver administrativa reformer som *“ett legitimerat recept på hur man bör utforma delar av en organisation”*. Organisationer genomför förändringar utifrån legitimerade recept. Recept ses enligt Røvik (2000) som institutionaliserat när det uppnått status och legitimitet hos flera organisationer, samt uppfattats som det mest effektiva och moderna sättet att organisera under en längre tid. Enligt Røvik (2000) motiveras organisationer att genomföra förändringar utifrån att dess aktörer antingen uppfattar att organisationen besitter ett subjektivt- eller ett objektivt problem. Ett subjektivt internt problem motiveras genom ett externt definierat problem som också kommer med en lösning, från den institutionella omgivningen. Ett objektivt problem innebär att organisationen har ett internt problem, som externa recept anses vara lösningar på. Røvik (2000) definierar organisationer som anses ha tillräcklig styrka för att ta emot och hantera många

motsägelsefulla recept för multistandardorganisationer. Ett exempel på multistandardorganisationer är; banker. (Røvik, 2000)

1.2 Problemdiskussion

År 2017 genomfördes en organisatorisk förändring i en av Sveriges storbanker, vidare benämnd som: Storbanken. Från studiens empiri framgår det att förändringen har kommunicerats från ledningen och HR-avdelningen ut till alla chefer genom möten samt genom arbetsmarknadsdagar. En HR-anställd beskriver Storbankens reform på följande sätt. Reformen består av två delar. Den första kallas för job-grade som är en internationell och geografiskt utarbetad skala inom bankbranschen som köptes in som ett färdigt utarbetat lönesystem. Det är ett internt verktyg vars funktion är att de anställda ska få rätt bedömning av komplexiteten i sitt arbete. Job-grade graderar medarbetarens arbetsuppgifter samt baseras på en bedömning utifrån medarbetarens erfarenhet, prestation, beteende och kunskap. Job-grade kompletterar den befintliga löneanalys-modellen "BESTA-kod", vilket är en branschövergripande modell över hela finansmarknaden.

Utifrån studiens empiri kan också den andra delen av förändringen förklaras, vilken innebar nya yrkesroller. Organisationen hade tidigare många olika yrkesroller i kontorsrörelsen vilka innefattade specialiserad kompetens. Till att endast ha tre övergripande yrkesroller i kontorsrörelsen som innefattar en bredare kompetens. Det innebar att de anställda gick från att ha ansvar över en egen kundbas till att nu gemensamt ha ansvar över alla bankens kunder. Detta medförde en större rotation och flexibilitet på kontoret samtidigt som det ställdes krav på samarbete. De tre olika yrkesrollerna i kontorsrörelsen är: kundrådgivare, kundansvarig och kundstöd. Det som skiljer de tre olika yrkesrollerna åt är komplexiteten i arbetsuppgifterna och formella krav. Inom varje yrkesroll finns olika kompetensnivåer och utifrån dessa nivåer bestäms individens skala på job-grade och "BESTA-kod". Till exempel kan en kundrådgivare vara K1:a, K2:a, K3:a eller K4:a. Utifrån svårighetsgraden på arbetsuppgifterna så faller den anställda in på en skala i job-grade och en skala i "BESTA-kod". En färdigarbetad kodning sker sedan för att utifrån denna bedömning sätta medarbetarnas lönespann.

Vad var det som fick Storbanken att genomföra denna reform och i vilka termer motiverar de förändringen? Vad hade ledningen för avsikt och vad är de anställdas upplevda avsikt med förändringen? Røvik (2000) redogör för två teorier som utifrån olika perspektiv försöker att

förstå hur ett recept "reser in" i en organisation. Dessa två perspektiv kan ses som två motpoler och benämns som symbol- och verktygsperspektivet. Røvik (2000) kallar en organisatorisk förändring för recept oavsett vilket perspektiv som diskuteras. Intressant är också att undersöka hur medarbetarna mottog reformen.

Røvik (2000) har uppmärksammat tre organisationsrecept med särskild stor spridningsförmåga: medarbetarsamtal, målstyrning och kvalitetsstyrning. Kvalitetsstyrning, även kallat Total Quality Management, är idag en dominerande reformrörelse. Recept med stor spridningsförmåga kan utifrån ett verktygsperspektiv antas ha stor spridning på grund av tidigare dokumentation. Recepten och dess resultat, i teknisk-ekonomisk mening, har visat sig vara bra representanter i konceptlitteraturen. Receptens tidpunkt kan även ligga till grund för dess spridningsförmåga. Ur ett verktygsperspektiv antas de som träffar rätt i tidens utveckling vara en lösning på ett tidstypiskt problem. Organisationer kan under en tid uppleva gemensamma problem då de dominerar dagordning i många organisationer vid denna tidpunkt. Organisationer tenderar att tillämpa samma recept vilket förutsätter att samma typ av problem upplevs. Ur ett verktygsperspektiv upplevs dessa problem som "äkta" och de uppstår oberoende av trender. (Røvik, 2000)

För att lättare driva reformer i organisationer har tre vanligt förekommande egenskaper identifierats som bakomliggande verktyg (Brunsson, 2006). Den första är enkelhet, som är ett argument för att den nya reformen är mindre komplicerad och tydligare än den tidigare. Brunsson (2006) menar också att reformer är normativa och ensidiga. Reformer är normativa då de representerar ett försök till att få ordning på en kaotisk verklighet snarare än att redogöra för det. Reformer tenderar även att vara ensidiga då de endast framhåller en uppsättning av konsekventa värderingar och uppfattningar om världen. Ytterligare en egenskap som Brunsson (2006) har uppmärksammat är dess betoning på framtiden. Reformer lovar framtida fördelar, snarare än en omedelbar åtgärd som ger resultat idag. Vidare förklarar Brunsson (2006) att reformer inte är helt riskfria för organisationens överlevnad. De kan ses som enkla till en början men de är desto svårare att genomföra. Uppmärksamhet kan istället riktas mot problemet och misslyckandet av reformen. (Brunsson, 2006)

Storbankens förändring kan även förklaras utifrån ett symbolperspektiv som erbjuder ett annat synsätt än verktygsperspektivet. Ett recept kan ses som institutionaliserat utifrån den institutionella omgivningen och kan definieras som *"ett legitimerat recept på hur man bör*

utforma delar av en organisation" (Røvik, 2000 s.13). Vidare menar Røvik (2000) att verktygsperspektivet i sig kan ses som institutionaliserat. Symbolperspektivet har sin grund i den nyinstitutionella teorin. Denna studie utgår ifrån ett institutionellt perspektiv och ska försöka förstå reformens relation till institutionaliserade idéer. Institutionaliserade organisationsrecept kan spridas fort mellan organisationer världen över då de består av immateriella idéer. Recepten kan därför, då de inte är fysiska, enkelt låta sig manipuleras och tolkas olika beroende på vem som tar del av dem. I de flesta fall är recepten generella idéer som måste specificeras och anpassas innan de implementeras i en organisation. (Røvik, 2000)

Ur ett symbolperspektiv framstår ett populärt recept som något mycket mer än bara ett effektivt verktyg. Receptens spridningsförmåga visar att de är mycket kraftfulla och meningsbärande symboler för västvärldens normer. Utveckling, effektivitet, rationalitet, demokrati, förnuft och förnyelse är exempel på dessa normer i västvärlden. Organisationer uppfattar därför de som nutidens främsta verktyg. För att recept ska spridas och accepteras av många organisationer måste de vara legitimerade. Med det menas att de bör avspegla och symbolisera de normer som råder i samhället vid den givna tidpunkten. Medarbetarsamtal, målstyrning och kvalitetsstyrning är som tidigare nämnt organisationsrecept med särskilt stor spridningsförmåga. Dessa är typiskt institutionaliserade standarder vilket betyder att de är organisationsrecept med särskilt stor spridning och geografisk utbredning. (Røvik, 2000)

Många diskussioner kan föras kring hur organisationer förhåller sig till förändringar. Vi ser det intressant att undersöka hur Storbanken motiverar sin reform samt hur medarbetarna tog emot förändringen. Utifrån ett nyinstitutionellt perspektiv ska vi försöka förstå reformens relation till institutionaliserade idéer.

1.3 Syfte

Studiens syfte är att undersöka ledningens avsikt med den organisatoriska förändringen i en av Sveriges storbanker. Studien undersöker också medarbetarnas tolkning av ledningens avsikt och medarbetarnas mottagande av reformen.

2. Teoretisk referensram

I detta kapitel redogör studien för den valda referensramen. Den nyinstitutionella teorin och Kjell Arne Røviks teori utgör grunden för studien. Först ges en presentation av den institutionella teorin och dess utveckling. Kapitlet redogör sedan för Røviks resonemang och hans två olika perspektiv. Total Quality Management är ett institutionaliserat recept som presenteras i teorin. Kapitlet avslutas med att redogöra för hur teorierna kommer att tillämpas i studien.

2.1 Institutionell teori

Eriksson-Zetterquist (2009) talar om att början av kunskapslärandet inom institutionell teori innebär att erkänna att det inte finns en utan flera varianter. Det förklarar varför ordet institution har en rad olika förklaringar inom den institutionella teorin och själva teorin kan tillämpas på ett antal olika områden. Enligt teoretikerna inom organisationsteorin är institution ett resultat av människors aktiviteter av både medveten och omedveten natur. Majoriteten av teoretikerna är överens om att det är den centrala tanken inom den institutionella teorin. Det innebär att institutioner växer fram när individer utformar deras sociala verklighet. Genom människors interaktioner med varandra, för att uppfylla sina behov, skapas olika sätt av hur man ska bete sig där vissa sätt belönas. Detta leder till att kulturella objekt med symboliska värderingar uppkommer. Värderingarna fortsätter sedan genom berättelser ner i generationer. Institutionell teori ses dock inte som en konkret teoribildning utan som ett synsätt på organisering och organisationer. (Eriksson-Zetterquist, 2009)

2.2 Nyinstitutionell teori

Den nyinstitutionella teorin har vidareutvecklats från den institutionella teorin. Meyer och Rowan (1977) anses vara grundare till nyinstitutionalismen. De publicerade år 1977 artikeln *"Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony"*. De presenterar institutionaliseringen som en social process där den sociala verkligheten skapas av människors gemensamma uppfattning av verkligheten. Fokus ligger på den institutionella organisationens förhållande till dess omgivning och hur de påverkas och utvecklas utifrån den (Meyer & Rowan, 1977). Formella organisationer befinner sig enligt ny-institutionalisterna i institutionella omgivningar (Røvik, 2000). Med det menas att organisationer konfronteras

med socialt skapade normer och sedvänjor av hur organisationen ska vara utformad vid en viss tidpunkt. Det är omgivningar som är skapade av samhället snarare än en objektiv verklighet (Røvik, 2000).

Organisationer är strukturerade enligt institutionella regler vilka innefattar "myter" om hur organisationen inför regler (Meyer & Rowan, 1977). Regler påverkar organisationens praktiska arbete och struktur vilka ska gynna tillväxt, stabilitet och idéer om hur organisationen blir mer konkurrenskraftig. Strukturen hos de flesta organisationer formas enligt Meyer och Rowan (1977) utifrån institutionella miljöer som organisationerna är verksamma inom. Det är aktörer i den institutionella miljön som skapar de "myter" som Meyer and Rowan (1977) beskriver och inte organisation själv. Dessa "myter" kan vara starka och göra så att organisationen håller sig mer till "myterna" än till organisationens faktiska uppgifter. För att organisationer ska bibehålla sin legitimitet måste de kontinuerligt anpassa verksamheten efter omvärldens krav och myter. Centralt inom den nyinstitutionella teorin är begreppen "lös koppling" och "isomorfism". (Meyer & Rowan, 1977)

2.2.1 Lös koppling

Alla organisationer har två parallella strukturer, en formell och en informell. Den formella organisationen utgörs av lagar, förordningar, policys, målsättningar och nedskrivna rutiner. Den formella strukturen förändras i takt med att normer, trender och att lagar ändras (Meyer & Rowan, 1977). Motsatsen till en formell organisation är den informella organisationen. En informell organisation är designad utifrån medarbetarnas preferenser, värderingar och övertygelser. Enkelt uttryckt kan den formella organisationen beskrivas som den bild organisationen visar utåt medan den informella istället berör den inre verkligheten i en organisation (Meyer & Rowan, 1977). En "lös koppling" sker när de formella reglerna inte stämmer överens med de informella rutinerna (DiMaggio & Powell, 1983). Det betyder således att de vardagliga handlingarna och rutinerna skiljer sig från den formella strukturen (Meyer & Rowan, 1977).

2.2.2 Isomorfism

Isomorfism innebär bred spridning av samma recept vilket gör att organisationerna tenderar att likna varandra. Detta ses enligt Meyer & Rowan (1977) som att den socialt konstruerade verkligheten avspeglar sig i organisationen. De förklarar detta genom att formella

organisationer sammanfaller med omgivningen genom tekniska och utbytande beroendeförhållande. DiMaggio och Powell (1983) beskriver tre isomorfa processer som förklarar varför organisationer tenderar att likna varandra: tvingande, mimetisk och normativ.

Politiskt inflytande och regleringar från myndigheter ses som tvingande påtryckningar för att uppnå legitimitet (DiMaggio och Powell, 1983). Organisationer som befinner sig i denna tämligen strikta miljö blir påverkade och tenderar att likna varandra genom att både beteende och struktur måste anpassas. Olika former av rapportering, exempelvis finansiell rapportering, årsrapporter samt juridiska och tekniska krav från staten formar organisationerna (DiMaggio och Powell, 1983). Den andra processen kallas för mimetisk isomorfism och innebär påtryckningar från konkurrenter. Imitering kan ske omedvetet för att uppnå legitimitet. Denna imitation kan uppstå på grund av osäkerhet, genom att organisationer till exempel tillämpar likadana modeller och verktyg. Den tredje processen kallar DiMaggio och Powell (1983) för normativ och uppstår främst av professionalisering. En viktig faktor för att stimulera normativ isomorfism är filtrering av personal. I många organisationer sker filtrering av individer från företag inom samma bransch. (DiMaggio och Powell, 1983)

2.3 Verktygsperspektivet

Verktygsperspektivet är inspirerat av ett modernistiskt synsätt utifrån den bemärkelsen att det präglas av rationalistisk orientering och utvecklingsoptimism. Det finns en stark tro på förändring och förbättring. Genom organisationens kunniga och förnuftiga medlemmar som både har vilja och förmåga till inlärning kan organisationen utvecklas. Förändring och förbättring samt viljan och förmågan till inlärning är en av grunderna inom verktygsperspektivet. Utifrån verktygsperspektivet menar Røvik (2000) att ett recept implementeras utifrån dess effektivitet och bidrag till organisationens måluppfyllelse. Det institutionaliserade receptet mottages därför att det ses som ett rationellt verktyg vilket anses lösa ett väldefinierat och objektivt problem inom organisationen. Ett objektivt problem innebär att organisationen har ett internt problem som externa recept anses vara lösningar på. En organisations legitimitet och överlevnad beror till stor del på om de är kapabla till att vara effektiva. (Røvik, 2000)

Sett från ett verktygsperspektiv ses ett institutionaliserat recept som ett redskap vilket ledningen använder för att effektivisera organisationen. Organisationer anpassar receptet och justerar det efter organisationens behov. Rationella lösningar eftersträvas genom att försöka

förutse alternativa konsekvenser. Ledningen kan sedan välja den lämpligaste lösningen utifrån andra företags erfarenhetsbaserade insikter. Ett beslut grundar sig på fakta och dokumentation av receptets faktiska effekter. De effektivaste verktygen är de recept som får stor genomslagskraft och ses därmed som de "bästa" lösningarna. Recept förutsätts kunna användas och nå framgång i alla typer av organisationer och är därför universellt användbara. (Røvik, 2000)

2.4 Symbolperspektivet

Resonemangen från symbolperspektivet har utformats från nyinstitutionalismen. Utifrån symbolperspektivet befinner sig organisationer i en institutionell omgivning. Genom socialt skapade normer och konventioner påverkar den institutionella omgivningen hur en organisation bör utformas vid en bestämd tidpunkt. Det är omgivningar som är skapade av samhället, snarare än en objektiv verklighet. Omgivningarna skapar yttre, objektiva och självklara sanningar för "bra" organisering. (Røvik, 2000)

Utifrån detta perspektiv ses institutionaliserade organisationsrecept som meningsbärande symboler. Idéer från den institutionella omgivningen definierar ett problem och erbjuder ett sätt att se på organisationens verklighet. Populära recept kan ses som ett "paket" som kommer utifrån. Först erbjuder de en tidstypisk problembeskrivning och sedan en tidstypisk lösning. (Røvik, 2000)

Organisationer utsätts från den institutionella omgivningen för förändringstryck utifrån socialt konstruerade normer och värderingar. För att recept ska spridas och accepteras av många organisationer måste de vara legitimerade. Med det menas att de bör avspegla och symbolisera de normer som råder i samhället vid den givna tidpunkten. Organisationer tenderar att ständigt jaga organisationsrecept som uppfattas moderna och framtidsinriktade eftersom dessa normer anses främja förnyelse och utveckling. Förnyelse, utveckling, effektivitet, rationalitet, demokrati och förnuft är normer som råder i västvärlden. (Røvik, 2000)

För att ett recept ska ses som institutionaliserat ska det ha uppnått status hos ett flertal organisationer och uppfattats som det mest effektiva samt moderna sättet att organisera under en viss tid. Dessa normer och värderingar som uppfattas moderna kan snabbt komma att ersättas av nya. (Røvik, 2000)

2.5 Organisationsreceptens spridningsförmåga

Røvik (2000) beskriver olika förutsättningar för att ett recept ska spridas. Kriterierna som påverkar receptets förmåga att spridas är: social auktorisering, teorisering, produktivering, tidsmarkering, harmonisering, dramatisering och individualisering. Ju fler kriterier som uppfylls, desto större spridningsförmåga får receptet.

1. *Social auktorisering*- Ett recepts sociala auktorisation är förknippat med en organisation eller personer som förknippas med auktoritet. Det är inte evigtvarande därför måste det sociala auktoriserandet ständigt förnyas för att bibehålla ett receptets popularitet.
2. *Teorisering*- Receptet ska vara abstrakt och framföras så att det uppfattas som nyttigt och nödvändigt för alla typer av organisationer.
3. *Produktivering*- Idéer och recept framställs som "varor" eller "produkter". Dessa erbjuds och köps på en stor marknad.
4. *Tidsmarkering*- Recept sätts in i ett tids- och utvecklingssammanhang. Det ses som nytt, modernt och framtidsinriktat utifrån omgivningens förändringar.
5. *Harmonisering*- För att ett organisationsrecept ska få stor spridning får de inte upplevas stötande för organisationsinterna gruppintressen. De recept som identifieras med vissa gruppers intressen internt inom organisationen kan få minskad spridning.
6. *Dramatisering* - Vid uppkomst och spridning av ett recept finns det dramatiska inslag.
7. *Individualisering*- Innebär att receptet utformas så att det framstår för den individuella organisationsmedlemmen som ett erbjudande för utveckling, karriär och eget ansvar. (Røvik, 2000)

2.6 Hur recept reser in och ut i organisationer

2.6.1 Motiveringsfas

Den första fasen vid ett recepts inresa kallas för motiveringsfas. Alla recept adopteras inte och denna första fas fungerar som en bortgallring som recepten måste övervinna för att få en plats i organisationen. Motiveringsfasen innefattar den process som sker innan receptet eventuellt adopteras. (Røvik, 2000)

Utifrån det rationella verktygsperspektivet adopteras recept när de motiveras av "äkta" organisationsinterna problem. De ses som lösningar på ett väldefinierat internt problem. Det första som sker är att organisationen befinner sig i ett tillstånd, då de uppfattar att de besitter ett problem. De börjar sedan leta efter alternativa lösningar. Adoption av institutionaliserade recept motiveras därför utifrån verktygsperspektivet, när ett internt organisationsproblem uppstått. Orsaken till sökandet efter nya recept motiveras genom att lösningar i dagsläget inte längre fungerar, nya problem uppkommer eller nya lösningar uppstår som tycks passa bättre. Ledare motiverar en förändringsprocess i termer av att de är nödvändiga att genomföra, för att lösa ett "äkta" problem. (Røvik, 2000)

Organisationer tenderar ibland att adoptera samma recept, till exempel kvalitetsstyrning. Røvik (2000) ställer sig frågan om alla organisationer upplever ett "äkta" internt problem samtidigt och frågar sig även hur de kommer fram till samma lösningar? Två möjliga förklaringar ges utifrån det rationella verktygsperspektivet. Under vissa perioder kan det tänkas att det finns problem och utmaningar som är mer dominerande än andra. Det skulle förklara det höga antalet organisationer som adopterar samma lösningar vid samma tid. En förklaring till detta utfall kan vara att organisationer i samma bransch som etablerades vid ungefär samma tidpunkt, genomgår förändringar parallellt då de befinner sig i samma tidsutveckling. Ett alternativ kan också vara att organisationerna upplever samma "hot" från omgivningen. Till exempel kan finansiella kriser, förändringar av politiska ramvillkor eller växande marknader utsätta organisationer för samma typ av förändringar. (Røvik, 2000)

Utifrån symbolperspektivet så erbjuder inte bara den institutionella omgivningen populära recept (Røvik, 2000). De institutionella omgivningarna kommer också med tidstypiska problemdefinitioner. Dessa beskrivningar uppfattas ofta av organisationer som bra beskrivning på deras situation. Det medför till att de också motiverar tidstypiska lösningar. Problembeskrivningar förmedlas i konceptlitteraturen genom att framhäva de brister som finns i de moderna organisationerna (Røvik, 2000). Typiska problembeskrivningar är följande tre:

1. Recepten presenteras ofta som det enda rätta och mest "naturliga" sättet att lösa ett problem på. Alternativa lösningar diskuteras sällan.

2. Problemen beskrivs som universella och kan användas av alla organisationer. Är organisationerna inte drabbade nu framställer problembeskrivningen det som att alla kommer att drabbas i framtiden. Samtidigt är de så generellt utformade att de flesta organisationer upplever att en bra beskrivning ges på deras problem.
3. Problembeskrivningar framställs ofta i konceptlitteraturen som mycket allvarliga vilka hotar organisationens överlevnad. (Røvik, 2000)

Ett exempel på problembeskrivning i konceptlitteraturen utifrån tredje punkten, om kvalitetsstyrning är:

"Västerländska verksamheter ser inte i tillräckligt hög grad sakerna ur kundens synvinkel [...] Det finns bara en mittpunkt för affärsverksamhet i världen idag: Kunden! Endast verksamheter som sätter kundens behov i centrum kommer att överleva i framtiden." (Røvik, 2000, s.126)

Genom detta citat framställs västvärlden inte vara tillräckligt kundorienterad vilket konceptlitteraturen menar behövs för en organisations överlevnad. Organisationer ser oftast dessa definitioner som en reflektion av sin egen situation därmed blir lösningarna mer attraktiva. Utifrån symbolperspektivet förklaras tre olika faktorer som bidrar till adopteringen av dessa problemdefinitioner. Det ena innebär att recepten presenterar en förenklad syn av verkligheten vilket hjälper organisationer då de ofta har en väldigt komplext utformad bild av verkligheten. En annan faktor är att organisationer uppfattar att de har samma problem oavsett verksamhet vilket leder till att de accepterar samma lösningar. Problembeskrivningar accepteras även då de ses som fakta och framställs som vetenskapliga. (Røvik, 2000)

2.6.2 Avinstitutionalisering av recept

Sett ur ett verktygsperspektiv så avinstitutionaliseras ett recept då det i förhållande till andra recept inte längre har lika många effektivitetsfördelar. "Verktyget" har förlorat sin roll som förebild och läggs därför åt sidan. Antingen besitter organisationerna nya ännu effektivare lösningar. Eller så behöver organisationen nya lösningar då de ändrat sina problem- och uppgiftsstrukturer. (Røvik 2000)

Organisationsrecept har ofta ett "bäst före datum" utifrån ett symbolperspektiv. När det förlorar sin popularitet och inte längre anses modernt avinstitutionaliseras det efter en period. Tiden varierar från recept till recept men avinstitutionalisering är oundvikligt. Färre diskussioner förs, färre artiklar och böcker om ämnet produceras och därmed tystnar diskursen, medan de kritiska rösterna blir allt fler och starkare. Koncept och recept kan glömmas eller tonas ner till följd av att nyckelpersoner lämnar utvecklingsavdelningarna till exempel VD:n, HR-chef eller någon i ledningsgruppen. På samma sätt förväntas nya chefer i avdelningarna föra med sig förnyelse av idéer och koncept. Ständig utveckling och förnyelse är normer i den institutionella omgivningen. Organisationer som ständigt förnyar sig leder också till att recepten gradvis blir äldre och tillslut förlorar sitt värde som symbol "för det nya". Ett organisationsrecept kan därför tappa sin förebildsstatus när det har åldrats. Ett organisationsrecept kan tappa sin popularitet, men det kan också återkomma, då det till exempel ändrat utformning eller inriktning. Det behöver inte förkastas helt. (Røvik 2000)

2.7 Multistandardorganisation

En multistandardorganisation (ms-organisation) innefattar en organisation som anses ha tillräcklig styrka att ta emot och hantera många motsägelsefulla recept från sina institutionella omgivningar. Fler organisationer utmanas till att behöva hantera en stor mängd "rätta" och populära recept för att leda och organisera. En konsekvens av denna trend kan förklara uppkomsten av ms-organisationer. (Røvik 2000)

Ms-organisationer beskrivs genom fem egenskaper som alla bidrar till att de kan hantera ett stort antal flyktiga idéer och recept (Røvik 2000). De fem egenskaperna som kännetecknar en ms-organisation är följande:

1. *Stor upptagningskapacitet:* Organisationer som har stor förmåga att upptäcka och implementera många recept från olika delar av de institutionella omgivningarna.
2. *Stor frikopplingskapacitet:* Betyder att organisationen har stor förmåga att särskilja på alla recept så bristande följdriktighet eller överlappning av idéer inte sker.
3. *Stor översättningskapacitet:* Stor förmåga att översätta recept från en form till en annan bättre anpassad form för organisationen.
4. *Stor utgallringskapacitet:* Ms-organisationer har stor förmåga att göra sig av med recept och idéer som inte längre är populära.

5. *Stor lagrings- och reaktiveringskapacitet:* Stor förmåga att behålla recept i organisationen trots att de har förlorat sin status men även förmåga att återinföra recept som har förlorat sin popularitet. (Røvik 2000)

2.7.1 Förändringsideologi

Ms-organisationer är starkt inspirerade av förändringsideologin. Förändringsideologin är en uppsättning av värderingar och normer som bidrar till att medarbetarna fokuserar på nya idéer och organisationsrecept samt ökar deras mottaglighet för förändring. Utveckling, överlevnad och framgång är grunden i ideologin. Förändringsideologin beskrivs genom tre grundtankar. Den första förklarar att organisationer befinner sig i en miljö som ständigt förändras. Till exempel införs nya politiska ramvillkor, kundernas preferens ändras, teknologin utvecklas och konkurrenterna blir fler och starkare. Den andra förklarar att förändringsprocessens hastighet är nu högre än vad den tidigare har varit och att den kommer fortsätta att stiga. Den tredje grundtanken är att de snabba förändringarna gör att organisationer måste anpassa sig till sin omgivning för dess överlevnad. (Røvik 2000)

Centralt inom förändringsideologin är dess föreställning om kontinuerlig förnyelse. Stabilitet ses som ett kännetecken på stagnation. Ideologin är mottagliga för nya strukturer, processer och teknologier samt genomför personalmässiga anpassningar vid behov. Ideologin präglas bland ledningsgrupper och chefer men de främsta försvararna och representanterna hittar man oftast i utvecklingsavdelningarna. Det vill säga avdelningarna för personal-, organisations-, och ledarskapsfrågorna. Ideologin trivs bäst bland de människor vars huvuduppgift är att arbeta med idéer som immateriella och abstrakta företeelser. Ideologin trivs inte lika bra i klimat där praktiska uppgifter utförs. Motståndet mot förändring motiveras genom att den från medarbetarna uppfattas som hotfull. I typiska ms-organisationer införs åtgärder för att motverka och förhindra motståndet med till exempel förändringskonsulter. I ms-organisationer kan förändringsideologin ofta styra de anställda till att blint ta till sig förändringar. Røvik (2000) beskriver:

"Förändringsdeologin kan i vissa fall leda de anställda i multistandardorganisationen till att rätt så okritiskt sätta likhetstecken mellan det som är nytt och det som är är nyttigt för organisationen". (Røvik 2000, s.289)

En kritisk hållning till de gamla idéerna och recept som tidigare adopterats i organisationen utvecklas istället av de anställda. (Røvik 2000)

2.7.2 Utvecklingsavdelningar

Typiskt för en ms-organisation är att den över tid utvecklar interna utvecklingsavdelningar. Det är specialiserade enheter inom organisation, ledarskap och personalpolitik inom en eller flera avdelningar inom organisationen. Utvecklingsavdelningar väljer att lägga fokus på utvecklingsmöjligheter i organisationens miljö vilket blir inriktning på nya idéer och standarder. Förr arbetade utvecklingsavdelningar med mer rutin-dominerande administrativa uppgifter till exempel administration av löneutbetalningar eller bemanningsplanering. Idag utför de mer innovativa uppgifter som innebär utveckling och förnyelse inom organisationen. (Røvik 2000).

2.8 Total Quality Management

En starkt dominerande rörelse i dagens samhälle är kvalitetsrörelsen, som också kallas för Total Quality Management, TQM (Hasselbladh & Kallinikos, 2002). Denna institutionella reformrörelse kan utifrån Røviks (2000) diskussion ses som ett populärt "organisationsrecept" med stor spridningsförmåga. Detta recept finns även i Storbanken som studie undersöker.

"Because TQM is not simply a set of techniques - a purely mechanistic approach to the production of artifacts - but a wholly new management approach to organization, with a work ethic which aims to make use of brain power, creativity and work experience of the entire workforce, it clearly sets a challenge for all types of modern organizations in all countries"
(Morgan & Murgatroyd, 1994, s.5)

Total Quality Management benämns också för kvalitetsstyrning samt är ett begrepp med många definitioner och tolkningar. Enligt Hasselbladh och Kallinikos (2002) är kvalitetsstyrning ett samlingsbegrepp för de förändringsprocesser som genomförs i det aktuella samhället. Hasselbladh och Kallinikos (2002) kallar denna förändringsprocess för managementrörelsen och förklarar att den växte fram som en global rörelse under 1990-talets andra hälft och är förknippad med en social mobilisering. Inom kvalitetsstyrning etableras ett centralt begrepp där kunden ses som ett omfattande ideal för styrning och utvärdering. Ytterligare ett centralt begrepp inom kvalitetsstyrning är "ständiga förbättringar". Det är ett

tolkningsbart begrepp som ger utrymme för egen utformning av teknik och styrning. (Hasselbladh & Kallinikos, 2002)

För att kunna använda olika metoder för mätning och utvärdering så finns tekniker och generella modeller vilka är utformade för att kunna appliceras på organisationen. Omgivningens preferenser bildar företagets olika mättekniker som blir styrande för alla delar i organisationen, delresultat och organisering. Fokus i kvalitetsstyrning är de processer som skapar värde för kunden. Tekniker innefattar verktyg för att klassificera, mäta och utvärdera. Dessa verktyg ger i det moderna arbetslivet utrymme för standardiserat mätande och nyttotänkande. (Hasselbladh och Kallinikos, 2002)

Dean och Bowen (1994) ser kvalitetsstyrningen som en filosofi eller ett ledningssätt som karaktäriseras av dess principer, sedvänjor och tekniker. De tre principerna för denna filosofi som majoriteten av all forskning inom TQM utgår ifrån är: *kundfokus, ständig förbättring och teamwork* (Dean & Bowen, 1994).

1. *Kundfokus.* Den första och viktigaste principen enligt Dean och Bowen (1994) är kundfokus. Grunden i kvalitetsstyrning är att tillfredsställa kunden utefter kundens behov för att nå framgång i organisationen. Det försöker alla i hela organisationen uppnå genom ett försök till att leverera produkter och tjänster som uppfyller kundens behov.

2. *Ständig förbättring.* Organisationer utvärderar och granskar kontinuerligt tekniska och administrativa processer, med avsikten och i tron om att utvecklas och möta kundens förväntningar (Dean & Bowen, 1994).

3. *Teamwork.* Genom ett samarbete i hela organisationen kan kundfokus och ständig förbättring uppnås. Avsikten med att samarbeta är att alla avdelningar blir medvetna om organisationens behov och att de involverade enheterna ska gynnas (Dean & Bowen, 1994).

2.9 Tillämpning av teori

Utifrån den teoretiska referensramen fokuserar studien på den nyinstitutionella teorin och därmed Røviks symbolperspektiv. Studien ämnar att undersöka och utvärdera den organisatoriska förändringen som genomförts i Storbanken utifrån Røviks symbol- och verktygsperspektiv. Detta för att försöka förstå ledningens avsikt med förändringen och medarbetarnas upplevda avsikt. TQM är ett institutionaliserat organisationsrecept som har uppmärksammats i Storbanken och används för att förstå chefernas och medarbetarnas resonemang om reformen. Empirin presenteras därför utifrån TQM´s modell: Kundfokus, Ständig förbättring och Team-work. Studien belyser tiden efter den organisatoriska implementeringen men undersöker ledningens avsikt bakom förändringen utifrån Røviks teorier. Studiens syfte är också att undersöka medarbetarnas mottagande av reformen, vilket analyseras utifrån Røviks resonemang om förändringsideologin.

3. Metod

I detta kapitel presenteras studiens forskningsdesign och undersökningsmetod. Kapitlet argumenterar för den valda designen samt val av insamlingsmetod för att besvara studiens syfte. Vidare beskrivs studiens urval, genomförande och bearbetning. Kapitlet lyfter sedan etiska aspekter och avslutas med metodkritik.

3.1 Forskningsdesign och undersökningsmetod

Studien har utförts utifrån en kvalitativ forskningsmetod som syftar till att skapa en förståelse för avsikt och mottagande av en organisatorisk förändringsprocess (Bryman & Bell, 2017). Den organisatoriska förändringen var grunden till varför studien initierades. Studien har ett deduktivt angreppssätt vilket betyder att studien utgår från teorier eller modeller (Bryman & Bell, 2017). För att utforska och för att bilda en djupare förståelse för ett visst fenomen har empiri samlats in genom en fallstudie (Bryman & Bell, 2017). Fallstudie som forskningsmetod undersöker ett enda fall, vilket i denna studie är en av Sveriges storbanker. Denscombe (2016) förklarar att fallstudier bidrar till att en mer ingående och detaljerad information ges som inte bara ger svar på *vad* som händer i sammanhanget utan också *varför*. Intressant för studien är att skapa en förståelse för avsikten och resonemanget bakom den administrativa reformen. Studien har en hermeneutisk ansats då författarna ska försöka tolka och förstå ledningens avsikt med reformen genom intervjuer samt tolka och förstå medarbetarnas mottagande av reformen (Kvale & Brinkmann, 2014). Cheferna och medarbetarnas tolkning måste förstås då hermeneutiken menar att det inte finns någon objektiv verklighet (Kvale & Brinkmann, 2014).

3.2 Urval och avgränsningar

En anställd på HR-avdelningen, tre kontorschefer samt fem medarbetare på tre olika kontor intervjuades. För att kunna svara på studiens syfte valdes tillgängliga personer på Storbanken. Tillvägagångssättet för val av organisation utgick därför från ett bekvämlighetsurval med avseende på studiens tidsbegränsning och brist på resurser (Denscombe, 2016). Ett bekvämlighetsurval innebär att en organisation och intervjupersoner väljs utefter tillgängligheten för författarna baserat på tid, kontakter och relevans (Denscombe, 2016). Kontakt med en anställd på HR-avdelningen fick författarna via ett snöbollsurval. Författarna

fick kontaktuppgifter från en av cheferna. Positivt för ett snöbollsurval är att personen lättare ställer upp när den har blivit rekommenderad av en bekant. (Denscombe, 2016)

Studien avgränsar sig till att undersöka tre kontor i Stockholms län i en av Sveriges storbanker. Organisationens- eller respondenternas namn skrivs ej ut i uppsatsen utan benämns vid Storbank. Genom anonymitet minskar risken för att värdefull information undanhålls. Undersökningen inriktar sig på reformen som består av job-grade och nya yrkesroller. Studiens undersökningsintervall sträcker sig från reformens implementering våren 2017 fram till genomförandet av studiens intervjuer våren 2018.

Vid urval av respondenter hade författarna följande i beaktning: kön, ålder och erfarenhet för att få en variation i respondenternas svar. Valet av att intervjua anställda på olika positioner i organisationen grundades på att det medför mer bredd och större förståelse för den organisatoriska förändringen. (Alvehus, 2016)

3.3 Intervjumetod

Semistrukturerade intervjuer används i denna studie med utarbetade teman. Utrymme ges till de som genomför intervjuerna att ställa följdfrågor samt möjlighet till flexibla och öppna svar (Denscombe, 2016). Berikande för studien ses att respondenten fick möjlighet till att utveckla sina tankar. På så sätt kunde författarna skapa sig en förståelse i sammanhanget. Innan de riktiga intervjuerna genomfördes så testades frågeguiden i en pilotintervju med en medarbetare från Storbanken. Detta medförde justeringar och tillägg efter det första utkastet av utarbetade frågor. Vissa frågor omformulerades och vissa togs bort för att få en så relevant intervjuguide som möjligt. En intervjuguide framställdes för cheferna och en annan för medarbetarna. Frågorna var av samma karaktär för att de sedan vid presentation av empiri och analys, skulle kunna ställas mot varandra och vara möjliga att jämföra.

I studien används den slutgiltiga versionen av intervjuguiden som stöd sammanställd med tydliga kopplingar utifrån syftet (Bryman & Bell, 2017). En intervjuguide presenteras för medarbetarna i bilaga 1 och en intervjuguide presenteras för cheferna i bilaga 2. Frågorna är indelade i tre teman: bakgrund, genomförande och effekt. Bakgrund för att försöka förstå ledningens avsikt bakom förändringen både utifrån chefernas och medarbetarnas perspektiv. Genomförande för att författarna skulle kunna skapa sig en förståelse för hur förändringen framfördes och implementerades. Detta för att förstå medarbetarnas mottagande av reformen.

Slutligen effekten av reformen för att få olika perspektiv och en större förståelse av mottagandet. Frågorna är formulerade på ett sätt där det inte kan besvaras med ja eller nej, utan istället vara en grund för reflektion (Bryman & Bell, 2017). Intervjuerna ger möjlighet till den intervjuade att lyfta de frågor som den upplever vara mest relevant. För att författarna ska förstå avsikten med reformen så ses det positivt att intervjupersonerna ges möjlighet att röra sig i olika riktningar (Bryman & Bell, 2017).

3.4 Genomförande

Författarna hade sedan tidigare kontakt med Storbanken och de tre kontoren som studien undersöker. Ett mail skickades ut till utvalda medarbetare och chefer. Mailet innehöll en beskrivning av studiens ämne och förfrågan om intresse att ställa upp på en intervju. För att bli intervjuad krävdes det att den anställda var med under förändringen vilket framgick i mailet. Efter mailkorrespondens bestämdes möten hos de tre olika enhetscheferna och deras medarbetare. Semistrukturerade intervjuer har genomförts med åtta tjänstearbetare varav tre enhetschefer och fem medarbetare. En telefonintervju genomfördes också med en anställd på HR-avdelningen. Den personen kom författarna i kontakt med genom en av cheferna. Intervjuerna genomfördes på respondenternas kontor i en ostörd miljö. De spelades in och pågick i 30-90 minuter. Transkribering av insamlad empiri genomfördes av författarna samma dag som intervjuerna genomfördes för att inga detaljer skulle glömmas bort (Alvehus, 2016).

Kompletteringar eller ytterligare frågor efter intervjuerna har kommunicerats via mail. Varierande svar framkom av respondenterna vid förklaring av Storbankens reform. Författarna kontrollerade således insamlad beskrivning av reformen med en anställd på HR-avdelningen.

3.5 Bearbetning av material och analysmetod

Intervjuerna har analyserats mot studiens teoretiska referensram. Den insamlade datan har analyserats utifrån olika teoretiska perspektiv och har därför haft sin utgångspunkt i teoretisk tolkning (Kvale & Brinkmann, 2014). Författarna har gått igenom intervjuerna flertalet gånger och reflekterat över de delar av empirin som är av intresse för studien. Bearbetning av data gjordes via kodning. Först transkriberades intervjuerna genom ett dokument på en dator. De delades sedan in i olika kategorier och nyckelord. Fördelarna med kodning är att författarna tvingas till att noggrant bekanta sig med alla delar i materialet. En detaljerad bearbetning

gjordes av empirin som sedan analyserades mot Røviks resonemang och mot det uppmärksammade receptet TQM. Utifrån TQM:s tre principer: kundfokus, ständig förbättring och team-work, presenterades och analyserades studiens resultat. Empirin har analyserats utifrån ett nyinstitutionellt perspektiv. En nackdel med kodning kan vara att författarna bildar en stark tilltro till kodningen. Enligt kritiker förstärker kodning uppfattningen om våra föreställningar och begrepp om en objektiv verklighet. (Kvale & Brinkmann, 2014)

3.6 Forskningsetiska aspekter

Etiska frågor återkommer under flera tillfällen under en företagsekonomisk undersökning (Bryman & Bell, 2017). Likaså bör etiska regler och krav beaktas vid en undersökning av ett fenomen, för att skydda individen. En del av dessa krav som uppfylls under studien innefattar informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Enligt Bryman och Bell (2017) innebär informationskravet att författarna skall informera berörda personer om studiens syfte och moment, vilket författarna gjorde innan varje intervju. Samtyckeskravet innebär att intervjupersonerna blir informerade om att det är frivilligt att medverka och att det när som helst under intervjun får avbryta. Konfidentialitetskravet innefattar att alla personuppgifter och data från intervjun behandlas med ytterst konfidentialitet så att obehöriga ej får tillgång till empirin. Med studiens syfte i beaktning, speciellt mottagandet av reformen, kan respondenternas svar tänkas vara känsliga. För respekt till de intervjuade och deras integritet, samt för möjlighet till ärliga svar, har det i studien valts att inte nämna namnet på varken de intervjuade eller namnet på organisationen. Nyttjandekravet innefattar att den information som har samlats in, endast får brukas för forskningsändamålet och inget annat. Studien har enligt dessa regler och krav utfört intervjuerna för att respektera de berörda och bibehålla etiken. (Bryman & Bell, 2017)

3.7 Metodkritik

Det finns risk för att intervjupersonerna förskönar situationen för att ge sitt företag mer ljus. Speciellt bland chefer som vill representera både sitt företag och sitt kontor på ett bra sätt. Vid intervju med anställda och chefer är författarna medvetna om den lojalitet och subjektivitet emot företaget som kan finnas. Som ansvarig chef för avdelningen och företaget finns risk för att bara positiva aspekter emot företaget lyfts. Risk finns att information undanhålls för att försvara företaget. Det går därmed inte att få en helt rättvis bild av fallet under intervjuerna. Anställda kan också antas vara lojala mot företaget och därmed undanhålla information. De

anställda kan antas säga det som de tror att chefen vill höra eller det som är bäst för företaget. Författarna är medvetna om att de anställda inte vill skada Storbankens rykte.

Genom att låta organisationen och intervjupersonerna vara anonyma så kan detta minskas (Bryman & Bell, 2017). Intervjupersonerna informerades i början av intervjun att inga namn kommer att publiceras i studien, varken organisationens- eller intervjupersonernas namn. Detta för att minimera risken för att värdefull information undanhålls. I en organisation finns en viss kultur och språk. Språket som förs i organisationen kan bidra till att både anställda och chefer pratar i samma termer. De anställda kan därför ha påverkats av åsikter och värderingar som florerar i organisationen. Studien baseras på empiri insamlad från intervjupersoner, vilket genererar subjektiva svar. Författarna är medvetna om det vid tolkning av resultat (Bryman & Bell, 2017).

Intervjuareffekt är något som uppstår i alla personliga intervjuer, därmed också i denna studie (Denscombe, 2016). Intervjuarens ålder, kön, etnicitet påverkar respondenternas svar och villighet att ge information. Inverkan av intervjuarens personliga identitet beror dock på hur personliga ämnena är, som frågorna berör. Genom att studiens frågor är relativt generella minskar relevansen för intervjuareffekten (Denscombe, 2016).

3.7.1 Tillförlitlighet

Studiens tillförlitlighet kan diskuteras i och med att den sociala verkligheten kan beskrivas på många tänkbara sätt. Enligt Bryman och Bell (2017) är det författarnas beskrivning som avgör tillförlitligheten i studien. Genom att upprepa respondenternas svar vid intervjuerna, så försökte feltolkningar att undvikas. Intervjuerna har spelats in och möjlighet har funnits till att avlyssna dem flera gånger, vilket också minimerar risken för feltolkning (Bryman & Bell, 2017). Studien genomförde också en pilotintervju för att utforma relevanta frågor och därmed öka frågornas validitet. För att öka validiteten i studien genomfördes också en telefonintervju med en anställd på HR-avdelningen. På så sätt gavs en tydlig förklaring av reformen, utan några “mellanled”, då HR-avdelningen var med vid förmedlingen av reformen.

3.7.2 Överförbarhet

Kvalitativa forskningsresultat och bekvämlighetsurval är enligt Denscombe (2016) inte generaliserbart, men däremot överförbart. Studien har undersökt en reform som har inspirerats

av TQM. TQM är en populär styrningsmetod som finns i ett flertal organisationer. Studiens resultat kan därför förklara avsikten bakom flera recept även i andra organisationer. Resultatet är därmed överförbart och kan förklara förändringar i andra branscher och organisationer (Bryman & Bell, 2017).

4. Empiriska resultat

I detta kapitlet kommer studiens empiri att presenteras. För att underlätta för läsaren repeteras inledningsvis en kort förklaring av Storbankens organisatoriska förändring. Sedan presenteras empirin utifrån avsikten med reformen. Sist presenteras empirin utifrån syftets andra del, mottagandet av reformen. Nedan redovisas studiens empiri utifrån nio intervjuer; en anställd från HR-avdelningen, tre chefer och fem anställda, på tre olika kontor. Utifrån de tre kontoren benämns cheferna vid A, B respektive C. De anställda benämns utifrån deras chef likt; A1, A2, A3, för kontor A och anställda på kontor B benämns vid B1, B2. Endast chefen intervjuades på kontor C.

4.1 Storbankens reform

Storbankens ledning och HR-avdelning genomförde våren 2017 en organisatorisk förändring. En HR-anställd förklarar Storbankens reform på följande sätt. Reformen består av två delar. Den första kallas för job-grade som är en internationell och geografiskt utarbetad skala inom bankbranschen som köptes in som ett färdigt utarbetat lönesystem. Det är ett internt verktyg vars funktion är att de anställda ska få rätt bedömning av komplexiteten i sitt arbete. Job-grade kompletterar den befintliga löneanalys-modellen "BESTA-kod" vilket är en branschövergripande modell över hela finansmarknaden. Den andra delen av förändringen innebar nya yrkesroller. Det innebar att de anställda gick från att ha ansvar över en egen kundbas, till att nu gemensamt ha ansvar över alla bankens kunder. De tre olika yrkesrollerna i kontorsrörelsen är: kundrådgivare, kundansvarig och kundstöd. Det som skiljer de tre olika yrkesrollerna åt är komplexiteten i arbetsuppgifterna och formella krav.

Cheferna på respektive kontor fick tydliga direktiv från ledningen, men det gavs ändå utrymme för egna tillämpningar. Kontorscheferna fick införa förändringen genom egna tillvägagångssätt så länge som de höll sig inom ledningens ramar och direktiv. Detta har resulterat i att kontoren har prioriterat olika när det gäller vilken del av förändringen som fokus ska ligga på. Vissa kontor har kommit längre i utvecklingen av job-grade och vissa längre i arbetet med yrkesrollerna beroende på kontorschef. Kontor A har nästan enbart fokuserat på job-grade medan kontor B och C fokuserar mestadels på de nya yrkesrollerna.

4.2 Avsikten bakom Storbankens reform

TQM är ett av västvärldens mest spridda och populära recept under 1990-talet enligt Røvik (2000). Författarna har uppmärksammat att Storbankens reform bygger på idéer från den institutionaliserade kvalitetsrörelsen, TQM. Studiens empiri kommer därför presenteras likt dessa tre variabler som modellen bygger på: *Kundfokus, Ständig förbättring* och *Team-work.*

4.2.1 Kundfokus

Cheferna sade under samtliga intervjuer att förändringen var kundstyrd vilket också majoriteten av medarbetarnas upplevda avsikt med reformen var. I alla intervjuer med chefer och medarbetare pratades det i termer av kunden. Kunden var ett begrepp som var utmärkande och repeterades ett flertal gånger under intervjuerna. Från studiens empiri framgår det att Storbankens reform genomfördes på grund av kunden och digitaliseringen. Det är enligt Chef A, B och C kundernas beteende och omvärldsfaktorer som har drivit på förändringen. Reformen är enligt dem främst driven av digitaliseringen. De menar även att anpassning till omvärlden är nödvändigt för att inte bli utkonkurrerade i den ständigt föränderliga miljön.

Enligt Chef B så kan den här reformen inte jämföras med andra organisatoriska förändringar. Tidigare reformer som till exempel nedskärningar i budgeten har motiveras utifrån interna problem, job-grade och de nya yrkesrollerna har däremot drivits fram av digitaliseringen. Att omgivningen har drivit på förändringen kan göra den lite mer luddig och svårare att förstå menar Chef B. Det är kundernas beteende som har drivit på förändringen av de nya yrkesrollerna då de vill ha snabb service. Medarbetare B1 som har jobbat i banken i sex år beskrev att avsikten med reformen kan antas vara att kunden ska få en snabbare och effektivare återkoppling från banken.

Det fokuseras i Storbanken på kring-tjänster och produkter för att tillfredsställa kunden. Banken ska kunna erbjuda kunderna mer på kontor än vad kunderna själva kan göra hemma på storbankens hemsida, sade Chef A. Alla organisationsmedlemmar ska försöka tillfredsställa kunden genom att leverera produkter och tjänster som överträffar kundens förväntningar. Empirin talar för att förändringen har genomförts för att anpassa sig till kundernas beteende och kundens förväntningar på banken. Kunden förväntar sig idag en snabb återkoppling samt flexibel och oförutsedd service, enligt Chef B och C. Medarbetare A2 sade att banken månadsvis sammanställer åsikter från sina kunder och att det på så sätt har

framkommit att kunderna efterfrågar snabbare och effektivare återkoppling. Större fokus läggs därför idag på kringtjänster och merförsäljning. Kunderna har idag en annan förväntansbild än förr i tiden förklarade medarbetarna. Chef A, B och C nämnde återkommande gånger under intervjun att förändringen har gjorts för kunden.

Till skillnad från intervjuerna med de anställda så pratade cheferna mer om vikten av försäljning. De är trots allt ett vinstdrivande bolag förklarade Chef B och C och sade även att den nya reformen genererade extremt höga försäljningsresultat. Anmärkningsvärt var att medarbetare B2 också konstaterade det. Chef A och Chef B menar båda att det är i den spontana kundservice-miljön som affärerna med kunden kan göras. Det är därför personal med bred kompetens som behövs i kunddisken. Genom nya yrkesroller, ett rullande schema och rotering av de anställda så finns personal med bred kompetens i kundtjänst. Chef B förklarar under intervjun att banken måste tänka om när de anställer personer. Det är av stor vikt att den anställde är serviceinriktad för att kunna hantera kunder samt ge bra och oförutsedd service. Cheferna sade att de idag anställer kundrådgivare till kassan som är vana med kunder och kan ge bra service.

4.2.2 Ständig förbättring

Utvärdering av kundnöjdhet, prestation och resultat görs för att följa upp det dagliga arbetet. På alla kontor skickas enkäter ut till kunderna efter varje kundmöte som sedan sammanställs, vilka presenteras och utvärderas av alla på kontoret en gång i månaden. Flexibilitet och kundfokus var två vanligt förekommande begrepp under intervjun med medarbetare A3. Medarbetare A3 sade:

"Banken måste bli roligare för att kunna konkurrera med en app. Jag tror någonstans att banken har en resa framför sig, som står för en jättestor utmaning. Banken är i en bransch som på senare tid har blivit hårt utsatt för alla förändringar. Nya yrkesroller är därför bara en liten förändring i det stora hela." (Medarbetare A3)

På kontor C har man utöver de individuella samtalen varje morgon ett uppstartsmöte för att utvärdera gårdagens prestation, försäljningssiffror samt utvecklingsmöjligheter. Anmärkningsvärt under intervjun med Chef C var en jämförelse som togs upp mellan Storbanken och utvecklingsstrategin "Lean":

"Man lägger in ett startvärde, funkar inte något tar vi ut den delen gör om och försöker korrigera och sen lägger man tillbaka och försöker igen. Det är typ så vi gör men vi förstår inte att det är "lean" vi gör. Detta bygger uppstartsmötet på." (Chef C)

På Kontor C jobbar de kontinuerligt med att utveckla de delar som fungerar mindre bra på kontoret för att ändra på den bristfälliga processen. De anställda diskuterar tillsammans eventuella problem och lösningar på dessa för att utvecklas och kunna möta kundens förväntningar.

Chef A och Chef B förklarade att avsikten med job-grade var att den skulle göra det tydligare för medarbetaren att se sina utvecklingsmöjligheter. Medarbetare A2 upplevde att avsikten med job-grade var att underlätta både för banken och kunderna genom att det tydligt framgår vad som förväntas av medarbetaren. En tydlighet i vad som krävs för individen att utvecklas och en tydlighet i vad arbetsgivaren förväntar sig. Chef A förklarade att genom den nya modellen ges det en möjlighet till den anställda att utvecklas och därmed "klättra" på job-grade skalan.

Job-grade ska utöver att bidra med tydlighet också bidra till att motivera de anställda, sade Chef A. Job-grade är till skillnad från "BESTA-kod" en välutarbetad modell för att utifrån erfarenhet, prestation, beteende och kunskap skapa en tydlighet för den anställda. Chef B menar att job-grade ska bidra till en tydligare karriärväg och de som presterar ska få utdelning för det. Respektive kontorschef diskuterar tillsammans med en enskild medarbetare vad som krävs för att klättra upp ett steg på job-grade. En utvecklingsplan utarbetas utefter den anställdas mål och verktyg ges till medarbetaren för att lyckas. Chef A förklarade att utifrån vad den anställda presterar så faller individen in i olika fält. Job-grade innefattar fyra olika fält som i sin tur bestämmer den anställdas lönespann. Chef A har ett individuellt möte en gång i månaden med varje anställd för att följa upp och diskutera individens utvecklingsplan.

Det gäller att bygga utveckling för respektive medarbetare och få dem att förstå vad som krävs för att klättra till nästa nivå. (Chef A)

Det är chefernas ansvar att se till att planera in de aktiviteter som krävs för att ge möjlighet till medarbetaren att utvecklas. Det går inte bara att ha den utbildningen som krävs för en viss roll

utan man måste också prestera, sade Chef C. Medarbetare A3 som har arbetat i banken under 27 år tror att bankens avsikt med job-grade var att göra det tydligt för medarbetarna vad som krävs för att ta nästa steg i "karriären". En rättvis modell, för att lönen inte bara ska sättas utifrån erfarenhet utan också utifrån prestation.

4.2.3 Teamwork

Chef A sade att i och med digitaliseringen så fungerar det inte längre att arbeta med "mina kunder" vilket menas att varje anställd har en egen kundbas. Det krävs samarbete för att ta hand om alla kunder. Chef B sade att kunderna inte vill vänta tre veckor utan de vill ha hjälp här och nu. För att klara av kundtrycket krävs det att alla på kontoret samarbetar och hjälper varandra. De nya yrkesrollerna är mindre specificerade och mer flexibla vilket har resulterat i en högre grad av samarbete enligt Chef B.

Digitaliseringen gör det möjligt för kunden att hantera många ärenden hemma i sin miljö men banken har lärt kunden att komma in på kontoret. Kunden vill ha en personlig relation med banken men vill inte vänta flera veckor på att få hjälp med sitt ärende. Det kräver att kontoren besitter resurser för att kunna hjälpa kunden direkt när de kommer in. Idag finns ett rum för obokade möten på kontoret där det sker en rotation av de anställda för att snabbare kunna hjälpa kunden sade Chef B. Cheferna sade under intervjun att en rotation av arbetsrollerna krävs för att få ut den mest kompetenta personalen till kassan. Vid kassan sker ett första möte med kunden således kan bra service och försäljning göras redan där.

Den nya yrkesrollen "kundstöd" arbetar med administrativa uppgifter som ges av kundrådgivare och kundansvariga. För att underlätta och effektivisera deras arbete så ansvarar kundstöd för deras kring-sysslor. Kundrådgivare och kundansvariga hinner därmed ta hand om fler kunder. Medarbetare B2 fick den nya rollen som kundstöd. Gemensamt med Chef B utarbetades rollen för att underlätta för de andra kollegorna. Den nya rollen för medarbetare B2 innebär att sköta alla kundrådgivarnas och kundansvarigas administrativa sysslor. Det gör kundrådgivarnas och kundansvarigas arbete mer effektivt. Medarbetare B2 förklarade att arbetet idag är mer varierat och kräver mer samarbete vilket gör det roligare och skapar en bättre sammanhållning på kontoret.

Chef B liksom Chef A förklarade att de nya rollerna som reformen har medfört innebär att de anställda måste besitta en bredare kompetens för att kunna rotera på de olika rollerna i organisationen. Medarbetare A1 och A2 som har jobbat i banken i två år beskrev att de nya yrkesrollerna är mycket tydligare än de som funnits tidigare. De tidigare rollerna var inte lika flexibla som de fyra nya yrkesrollerna är. Medarbetare A1 sade att den största skillnaden från tidigare arbetssätt är att man nu roterar och utför olika arbetsuppgifter och det kräver en annan typ av samarbete. Medarbetare A2 sade att största skillnaden från tidigare är att man inte längre har ansvar över en kundbas alla hjälper nu varandra med bankens kunder.

"Tanken är nog egentligen att man ska kunna jobba tillsammans i en grupp, för att kunden ska få en snabb återkoppling." (Medarbetare A3)

Det sker en rotation i kassan och det finns ett gemensamt ansvar över kontorets mailinkorg. Inför varje vecka utarbetas ett rullande schema för vilka som ska stå i kassan, vilka som ska sitta i rummet med obokade möten samt vem som ansvar för mailinkorgen vid olika tidpunkter. Medarbetare B1 sade också att denna typ av arbetssätt kräver flexibilitet och ett bra samarbete. På kontor B har de kommit långt med implementeringen av omstrukturering i yrkesrollerna. Medarbetare B2 förklarade att till och med chefen har suttit i kundservice där när det har behövts.

4.3 Mottagandet av Storbankens reform

Tidigare kunde det vara så att de som hade jobbat en längre tid i banken presterade sämre än de som hade arbetat en kortare tid vilket Chef A menade var orättvist. Chef A förklarade därför att "BESTA-kod" är åldersdiskriminerande. Job-grade är en mer rättvis modell, då lönen inte bara sätts utifrån erfarenhet utan också utifrån prestation. Det kan enligt medarbetare A3 leda till olika åsikter på kontoret eftersom att vissa är nöjda och bekväma där de är. De individer med mindre erfarenhet i banken såg nog lättare möjligheterna och en tydlighet i job-grade enligt Chef A. Chef B däremot tror att individen upplever reformen olika beroende på personlighet.

För att överleva på marknaden krävs det att medarbetaren kan anpassa sig vilket är svårare för vissa enligt Chef A. Prestation har tidigare inte mätts vilket nu utgör grunden i job-grade. Det kan vara problematisk för de medarbetare som är vana att mäta på ett sätt att de nu börjar mäta på ett helt annat sätt sade Chef B. Medarbetare A3 förklarade att många äldre var oroliga

men att det nog främst beror på tryggheten i sig själv. Är man nöjd och inte vill utvecklas innebär det att man blir kvar på den nivån. För att kunna klättra krävs det att man presterar och job-grade visar tydligt vad som krävs sade medarbetare A2. Medarbetare B1 förklarade att de äldre verkade ha det lite svårare än de yngre att förstå att lönen skulle sättas utifrån prestation:

"De äldre hade många frågor om varför vi måste gradera och varför lönen ska utgå därifrån. De unga tänkte inte så mycket på det." (Medarbetare B1)

Medarbetare A1 och A2 som har jobbat en kortare tid i banken ansåg att job-grade var tydlig och en bra vägledning för att kunna klättra och utvecklas inom banken. Vidare tror Medarbetare A1, A2 och A3 att de som har jobbat lite längre inom banken inte tycker att job-grade är lika bra som de yngre. För att de är nöjda med sitt arbete och vill därför vara kvar där. Medarbetare A1 mottog förändringen positivt. Förändringen tydliggjorde mål och krav så det blev tydligt vad som eftersträvas från cheferna. Till skillnad från medarbetare A1 så upplever medarbetare B1 att kraven har ökat och att job-grade är en utmaning. Medarbetare B1 tog dock emot förändringen positivt och sade: "Jag är *väldigt positiv till job-grade. Resultaten bevisar det, de har aldrig varit så bra som de är nu".* Motstånd har inte funnits på det här kontoret sade medarbetare B1 men sade också att en äldre medarbetare kan ha slutat på grund av förändringen.

Förr var karriärvägen utformad så att man började i kassan och gick sedan till att bli rådgivare samt arbeta med bokade möten. Chef B sade: *"Att allt detta nu suddades ut och att alla ska kallas för kundrådgivare, det blev en prövning för många."* Den nya förändringen innebär flexibilitet genom att de anställda utöver att ha bokade möten också ska kunna stå som kundrådgivare och ha hand om kundtjänst och obokade möten. Det innebar att många anställda fick samma yrkesbenämning vilket vissa upplevde som att de fick "backa" ett steg.

Chef A förklarade att det kan vara svårt för de individer som är vana att göra en sak och ha ansvar över en kundbas att nu kunna rotera på fler kunder. Chef A och Chef B är eniga i den frågan. Således går medarbetarna från att besitta olika roll-benämningar i hierarkin till att alla benämns vid kundrådgivare. Chef B upplevde att de anställda kan känna sig lite förvirrade och förklarade att reformen kan upplevas lite dimmig då den är driven av omvärlden. Det kan

bero på den kultur som finns inom banken. Både Chef B och C tror att det är en kulturfråga och menade att det är hierarkin i organisationen som har försvårat implementeringen. De som befinner sig längst ner i hierarkin, exempelvis de i kundtjänst med roll-benämningen "kundrådgivare K1" tror Chef C var mest positiva till förändringen. Chef C sade:

"Desto längre man har jobbat i banken, ju svårare var förändringen att acceptera. Medarbetarna har blivit instyrda i modellen att börja i kundtjänst och sedan jobba sig upp i karriärsskalan men nu så har alla samma yrkesbenämningar." (Chef C)

Chef B och C förklarade att vissa individer har svårt för att acceptera de nya yrkesrollerna som kräver flexibilitet genom att de inte överensstämmer med den tidigare karriärvägen. Arbetskultur och strävan efter prestige är största motståndet enligt Chef B. Medarbetare B2 tror att det positiva mottagandet av förändringen på kontor B kan bero på att det inte finns något prestige-tänkande där: "*Här har liksom till och med chefen suttit i kundservice när det har behövts."* De nya yrkesrollerna påverkar de medarbetarna med lägre självkänsla i högre grad, än de med högre självkänsla. Eftersom att de som är säkra i sin yrkesroll har en mindre strävan efter prestige.

5. Analys

I detta kapitlet kommer författarna att analysera studiens empiri utifrån TQM och Røviks teorier. En diskussion förs om hur ledningen motiverar Storbankens förändring utifrån Røviks resonemang om ms-organisationer, utvecklingsavdelningar, verktyg- och symbolperspektivet. Medarbetarnas mottagande av förändringen diskuteras utifrån Røviks resonemang om förändringsideologin.

5.1 Storbankens reform och TQM

Kvalitetsstyrning är enligt Hasselbladh och Kallinikos (2002) ett tolkningsbart begrepp som ger utrymme för egna utformningar av teknik och styrning. Job-grade och de nya yrkesrollerna kan utifrån empirin antas vara en form av TQM.

5.1.1 Kundfokus

Enligt empirin är kunden i centrum och för att kunna tillfredsställa kundens behov måste ledningen skaffa sig kunskap om deras önskemål. I enlighet med Hasselbladh och Kallinikos (2002) är kvalitetsstyrning och Storbankens reform förknippad med en förändringsprocess där kunden ses som ett centralt begrepp. Empirin tyder starkt på att förändringen gjordes för att kunna erbjuda kunden en snabbare, bättre och effektivare service.

Fokus i kvalitetsstyrning är de processer som skapar värde för kunden och för att kunna mäta och utvärdera omgivningens preferenser så bildar företag olika mättekniker. På samtliga kontor i Storbanken används olika verktyg för att mäta kundnöjdhet. Utvärdering av kundnöjdhet, prestation och resultat görs för att följa upp och utveckla det dagliga arbetet. Genom rotation och flexibilitet i de nya yrkesrollerna så kan kunden få snabb service. Kunden kan därför i enlighet med Dean och Bowen (1994) ses som ett ideal för styrning och kontroll. Även att det är av stor vikt att tillfredsställa kunden efter kundens behov för att nå framgång.

5.1.2 Ständig förbättring

Den andra principen i Dean och Bowens (1994) teori är ständig förbättring. Samtliga tre chefer uttalar sig om att finansmarknaden befinner sig i transformation och att Storbanken därmed måste förändra sig för att överleva. Både för att kunna konkurrera med de nya aktörerna på marknaden men också för att kunna möta kundernas

förväntningar. Organisationen utvärderar därefter kundernas nöjdhet för att kunna förbättra sig inom det området.

På Storbankens kontor granskas och utvärderas administrativa processer i form av morgonmöten och individuella medarbetarsamtal. Chefen granskar medarbetarna och deras prestation kontinuerligt under dessa tillfällen. Det går i enlighet med Dean och Bowen (1994) som lyfter fram att organisationer kontinuerligt utvärderar administrativa processer med avsikten och i tron om att utvecklas och möta kundens förväntningar. Empirin visar även på att job-grade är till för att tydliggöra och utarbeta individuella framtidsmål för varje medarbetare. Detta så att medarbetarna ständigt kan utvecklas och veta exakt vad som krävs för att nå nästa mål. I enlighet med Hasselbladh och Kallinikos (2002) ligger fokus på "ständiga förbättringar". Medarbetarna uppmanas till att vilja utvecklas. Verktyg ges till medarbetaren från chefen genom individuella utvecklingsplaner och kontinuerliga samtal.

5.1.3 Teamwork

Empirin lyfter vikten av samarbete i en organisation vilket överensstämmer med Dean och Bowens (1994) tredje princip, team-work. Det menas att samarbete i hela organisationen bidrar till att kundfokus och ständig förbättring uppnås. Alla i hela organisationen blir således medvetna om organisationens mål. Studiens empiri visar på ett liknande resonemang där en helt ny yrkesroll skapats endast för att underlätta trycket för sina medarbetare. Storbankens reform bidrog även till flexiblare roller som innebar en högre grad av rotation på kontoret. Detta medförde krav på samarbete.

5.2 Storbankens reform och Røvik

5.2.1 Verktygsperspektivet

I enlighet med Røvik (2000) kan Storbankens reform ses som lyckad i tidigare dokumentation på de resultat andra organisationer har uppvisat. Storbankens ledning och HR-avdelning kan jämföras vid rationella köpare som har utvärderat olika recept för att slutligen implementera job-grade och nya yrkesroller.

Under intervjuerna framgick det att förändringen har genomförts för kundens skull. Digitaliseringen innebär att nya interna "problem" måste lösas för att tillfredsställa kunden. En anställd på HR-avdelningen sade att job-grade är ett internt verktyg för att säkerställa

marknadsmässiga löner och för att de anställda ska få en rättvis bedömning av komplexiteten i sitt uppdrag. Utifrån ett verktygsperspektiv reser recept in antingen för att de ses som nya lösningar på nya problem, bättre lösningar på gamla problem eller som populära lösningar som tidigare fungerat (Røvik, 2000). Verktygsperspektivet ser institutionaliserade recept som redskap vilka ledningen sedan använder för att effektivisera organisationen. Storbankens reform bygger på idéer från den institutionaliserade kvalitetsrörelsen TQM. Reformen kan utifrån empirin ses vara en ny lösning på ett ett nytt problem. TQM har uppmärksammats av Røvik (2000) som ett recept med stor spridningsförmåga. Storbankens reform skulle därför kunna ses som en populär lösning som har fungerat på tidigare problem.

Utifrån ett verktygsperspektiv kan det tänkas finnas problem och utmaningar som är mer dominerande än andra under vissa perioder. TQM kan ses som en tidstypisk lösning på ett tidstypiskt problem. Empirin visar att digitaliseringen har drivit på förändringen vilket kan ses som ett tidstypiskt problem i dagens tid. Chefer och medarbetare sade även att förändringar måste göras för att kunna konkurrera och för att generera bra ekonomiska resultat då de är ett vinstdrivande bolag. Storbanken har ett problemstyrt sökande och TQM kan också ses som en lösning på ett "äkta" och ganska tidlöst problem. Bankens försäljningsresultat kan antas vara ett tidslöst problem då det alltid kommer vara av betydelse för organisationers överlevnad. I enlighet med verktygsperspektivet motiveras förändringsprocessen i termer av att de är nödvändiga att genomföra för att lösa ett "äkta" problem (Røvik, 2000).

5.2.2 Symbolperspektivet

Tvärtemot medarbetarnas och chefernas synsätt på förändringen utifrån ett verktygsperspektiv så kan förändringen istället motiveras utifrån den institutionella omgivningen. De institutionella omgivningarna kommer inte bara med tidstypiska lösningar, utan också med tidstypiska problemdefinitioner (Røvik, 2000). Storbanken kan antas ha adopterat TQM som ett recept då det definierade och reflekterade Storbankens situation. Utifrån ett symbolperspektiv kan förändringen ses som en lösning på ett definierat problem utifrån den institutionella omgivningen. Problembeskrivningar framställs ofta i konceptlitteraturen som mycket allvarliga som hotar organisationens överlevnad (Røvik, 2000). Reformen kan i enlighet med detta resonemang tänkas vara nödvändigt för Storbankens överlevnad och för att uppnå legitimitet av den institutionella omgivningen. Ytterligare en förklaring till varför

Storbanken genomförde reformen, kan utifrån ett symbolperspektiv, förklaras genom att den antogs bidra till en förenklad syn av organisationens verklighet.

Empirin visar på att ledningens avsikt med reformen var att den skulle bidra till effektivitet och flexibilitet genom de nya yrkesrollerna. Avsikten med job-grade antogs vara att den bidrog till en tydlighet i vilka krav som ställs på medarbetaren samt möjlighet till utveckling, enligt intervjuerna. Reformen kompletterar den tidigare löneanalys-modellen "BESTA-kod". Detta tyder på att "BESTA-kod" har förlorat sin förebild för status och förlorat sitt värde som symbol "för det nya". Storbankens reform kan i enlighet med symbolperspektivet ses som en ny utformning och inriktning för att bibehålla status (Røvik, 2000). I enlighet med populära recept kan job-grade ses vara utformat och framstå för den anställda som ett erbjudande för utveckling, karriär och eget ansvar.

Sett ur Røviks (2000) symbolperspektiv kan recept vara lösningar för "bra organisering" utifrån institutionaliserade normer. Organisationer tenderar att jaga recept som uppfattas moderna och framtidsinriktade för att uppnå status. Storbankens recept kan ses vara en lösning på de rådande normerna i samhället som exempelvis utveckling och förnyelse. TQM kan i jämförelse med Røviks (2000) kriterier för stor spridningsförmåga av ett recept antas vara; teoriteserat. Med det menas att receptet ska vara abstrakt och framföras så att det uppfattas som nyttigt och nödvändigt för alla typer av organisationer (Røvik, 2000).

Sett ur ett symbolperspektiv oavsett bransch så uppfattar organisationer att de har samma problem, vilket gör att de leder till att de accepterar samma lösningar (Røvik, 2000). Ett exempel på detta i Storbanken är tillämpningen av TQM. Det är en modell som flera organisationer använder vilket leder till mimetisk isomorfism bland organisationer. Alla företag tenderar att bli mer lika varandra även om det inte är av avsikt. Cheferna sade under intervjun att reformer genomförs kontinuerligt för att anpassas till nya lagar och regler vilket enligt DiMaggio och Powell (1983) kan förklaras genom påtryckningar från myndigheter och konkurrenter. Det bidrar till implementering av nya reformer för att uppnå legitimitet men också till att tvingande isomorfism.

5.2.3 Multistandardorganisationer och Utvecklingsavdelningar

I empirin framgår det att Storbanken genomför många reformer och därmed implementerar många olika recept. En ms-organisation har styrkan att klara av många motsägelsefulla recept från sin omgivning (Røvik, 2000). Storbanken kan i enlighet med de fem egenskaperna som beskriver en ms-organisation jämföras vid dess förmåga att översätta recept från en form till en annan. TQM är ett exempel på ett recept som Storbanken har anpassat genom job-grade och nya yrkesroller för en bättre anpassad form för organisationen. De kan också antas ha stor upptagningskapacitet. Nya yrkesroller och job-grade kan antas vara två exempel på recept som Storbanken har implementerat från olika delar av de institutionella omgivningarna. Som tidigare nämnt är medarbetarsamtal, målstyrning och kvalitetsstyrning exempel på organisationsrecept med särskild stor spridningsförmåga. Det är möjligt att dessa tre även är institutionaliserade recept i Storbanken.

Storbankens reform implementerades gemensamt av ledningen och HR-avdelningen. Røvik (2000) förklarar i sitt resonemang att utvecklingsavdelningar är specialiserade enheter inom organisation, ledarskap och personalpolitik vilka är typiska för en ms-organisation. Utvecklingsavdelningar lägger fokus på utvecklingsmöjligheter i organisationens miljö. HR-avdelningen som har arbetat med Storbankens organisatoriska förändring kan således ses vara en utvecklingsavdelning.

5.2.4 Förändringsideologin

Likt ms-organisationer är Storbanken starkt inspirerad av förändringsideologin. Grunden i ideologin är utveckling, överlevnad och framgång vilka är vanligt förekommande termer i empirin. Förändringsideologin är en uppsättning av värderingar och normer som bidrar till att medarbetarna fokuserar på nya idéer och organisationsrecept samt ökar deras mottaglighet för förändring (Røvik 2000). Medarbetare A1 och A2 som har jobbat en kortare tid i banken ansåg att job-grade var tydlig och en bra vägledning för att kunna klättra samt utvecklas inom banken. Vidare tror de att de som har jobbat en längre tid inom banken inte tycker att job-grade är lika bra som de som har jobbat en kortare tid. De är nöjda med sitt arbete och vill därför vara kvar där.

I enlighet med intervjuerna så menar förändringsideologin att organisationer befinner sig i en föränderlig miljö. Cheferna sade att Storbanken måste förhålla sig till nya politiska

ramvillkor, kundernas föränderliga preferens samt ny teknologi. För att Storbanken ska överleva måste de anpassa sig till omgivningen, säger både chefer och medarbetare, men också förändringsideologin. Kontinuerlig förnyelse är en central punkt inom förändringsideologin vilket också respondenterna i Storbanken förespråkar under intervjuerna. Cheferna berättar att för att kunna konkurrera på marknaden måste man ständigt utvecklas. Detta förekommer även i TQM i andra termer, "ständig förbättring". Genom att: *ständig utveckling* och *nya idéer* är termer som ofta nämns inom organisationen så ändras också medarbetarnas syn på förändringar.

Förändringsideologin kan i vissa fall leda de anställda i ms-organisationen till att rätt så okritiskt sätta likhetstecken mellan det som är nytt och det som är är nyttigt för organisationen (Røvik 2000). Av empirin att avläsa säger de yngre, med ett par års arbetserfarenhet i Storbanken, att de äldre hade svårare att acceptera reformen. De yngre medarbetarnas värderingar kan jämföras med förändringideologins. Cheferna säger å andra sidan att det är en kulturfråga. Røvik (2000) förklarar att en kritisk hållning till de gamla idéerna och recept som tidigare adopterats i organisationen kan utvecklas av de anställda. Förändringsideologin kan ibland styra anställda i ms-organisationer att blint ta till sig förändringar, vilket kan förklara det positiva mottagandet av reformen i Storbanken.

Ideologin förespråkar om mottaglighet för nya strukturer, processer och teknologier och genomför personalmässiga anpassningar vid behov. Empirin visar att personerna i organisationen tänker i samma teman och termer som förändringsideologin. Cheferna nämnde att inom Storbanken förväntas nya chefer medföra nytänkande idéer och förändringar till organisationen. Detta framkom tydligt i intervjun med Chef C som de senaste två åren har implementerat en reform på tre olika kontor. I enlighet med förändringsideologin som förespråkar personalmässiga anpassningar vid behov, visar de nya och mer flexibla yrkesrollerna på anpassning.

6. Slutsats

I detta kapitlet svarar författarna på studiens syfte och knyter ihop texten med studiens inledning.

Ledningens avsikt med Storbankens reform var att tillfredsställa kunden, hantera digitaliseringen och för att klara av konkurrens på marknaden. Studien inleder med ett citat som påstår att organisatoriska förändringar krävs för att överleva på marknaden. Detta upprepas kontinuerligt av medarbetarna och cheferna under alla intervjuer. De argumenterade i termer av TQM som kundfokus, ständig förbättring samt team-work för att förklara avsikten bakom reformen.

Det fanns olika åsikter bland medarbetarna och cheferna om medarbetarens mottagande av reformen. Ålder, företagskultur och personliga egenskaper ansågs ha betydelse för hur den anställde mottog förändringen. Mottagandet kan också förklaras utifrån Røviks förändringsideologi. Anställda kan i vissa fall rätt så okritiskt sätta likhetstecken mellan det som är nytt och det som är är nyttigt för organisationen.

Storbanken argumenterade förändringen som en lösning utifrån ett rationellt verktygsperspektiv. Förändringen kan utifrån författarna förklaras som en lösning på de rådande problemdefinitionerna utifrån normer i den institutionella omgivningen.

7. Slutdiskussion

Studien avslutas med en slutdiskussion för att lyfta författarnas egna reflektioner kring studiens arbete och resultat. Kapitlet presenterar självkritik och ger avslutningsvis förslag till vidare forskning.

Studien syftar till att undersöka ledningens avsikt med förändringen. Önskvärt hade därför varit att intervjua högsta ledningen som har implementerat förändringen. Författarna intervjuade medarbetare och chefer för att försöka förstå ledningens avsikt. Det kan således antas finnas en diskrepans mellan ledningen och kontorschefernas uppfattning. De kontorschefer som blev intervjuade har genom HR-avdelningen och högre chefer blivit informerade om reformen som studien undersöker. Alla chefer har mottagit dokument och riktlinjer att förhålla sig till. Vilket förutsätter att samma information har informerats mellan de högre cheferna och slutligen fram till kontorscheferna som har intervjuats i studien. Författarna kan inte försäkra sig om att ingen diskrepans mellan dessa "chefs-led" finns men vi tror ändå att ledningens ord har nått fram till samtliga chefer. Vi har kontrollerat förändringen mot en anställd på HR-avdelningen för att säkerställa att rätt information har tagits emot. Det anses trots allt finnas en möjlighet till att förstå ledningens avsikt bakom reformen genom att intervjua kontorschefer.

Svårtolkat i studien och därmed ett kritiskt moment var att undersöka medarbetarnas mottagande av reformen. De anställda kan ha missuppfatta deras kollegors mottagande av reformen. Det kan för det första vara kritiskt för att deras tolkning av deras medarbetares mottagande av reformen inte överensstämmer med den egentliga reaktionen. De har därmed inte haft möjlighet till att beskriva sin upplevelse av situationen. För det andra kan författarnas subjektiva tolkningar spela en kritisk roll för tillförlitligheten i studien. För att öka tillförlitligheten i studien hade det varit av intresse att intervjua flera medarbetare med en större variation av arbetslivserfarenhet inom branschen.

Alla respondenter som intervjuades påstod sig vara positiva till förändringen. En anledning till de positiva mottagandet kan enligt författarna förklaras genom att det nu gått över ett år sedan reformen presenterades och implementerades. De intervjuade kan också antas undanhålla viss kritik för författarna, för att inte visa sig negativa.

7.1 Förslag till vidare forskning

Förslag till framtida forskning är att undersöka reformer i fler organisationer och branscher. Såväl privata organisationer som organisationer inom den offentliga sektorn. Storbanken befinner sig trots allt i en relativt strikt miljö då de styrs av lagar och regler. Det ses därför intressant att studera organisationer i en mindre strikt miljö. Det skulle vara intressant att studera hur andra organisationer och branscher har tillämpat den institutionaliserade kvalitetsrörelsen, TQM. Det skulle därmed kunna stärka Røviks (2000) teori och DiMaggio och Powells (1983) teori om isomorfism; att organisationer tenderar att likna varandra på grund av påtryckningar från den institutionella omgivningen.

Organisatoriska förändringar kan enligt studiens teorier förklaras utifrån olika perspektiv men de tyder också på att förändringar ständigt genomförs. Under studiens genomförande framkom det att de anställda i en organisation tar emot förändringar olika. Medarbetarnas mottagande och reaktion på en förändring kan således antas spela en stor roll för utförandet av ett arbete och implementering av en ny reform. Det ses intressant för framtida forskning att studera relationen mellan medarbetarnas mottagande av en reform och dess effekt på organisationen. Medarbetarnas mottagande av en reform och därmed engagemang för organisationen, kan anses vara avgörande för det slutliga resultatet vid en förändring och därför av intresse att studera.

Källförteckning

Alvehus, J. (2016). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: En handbok.* Stockholm: Liber AB

Awahsty, R., Chandrasekaran, V. & Gupta, R-K. (2011). Top-down change in a public sector bank: lessons from employees' lived-in experiences. *Journal of Indian Business Research, 3*(1), 43-62.

Brunsson, N. (2006). Administrative reforms as routines. *Scandinavian Journal of Management, 22*(3), 2006, 243-252.

Bryman, A., & Bell, E. (2017) *Företagsekonomiska forskningsmetoder.* Stockholm: Liber

Champy, J. (1995). *Reengineering Management. The mandate for New Leadership.* London: Harper Collins Publishers

Dean, J., & Bowen, D. (1994). Management Theory And Total Quality: Improving Research And Practice Through theory Development. *Academy of Management Review,* 19(3), 392-418.

Denscombe, M. (2016). *Forskningshandboken för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna.* Lund: Studentlitteratur

DiMaggio, P., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Collective rationality and institutional isomorphism in organizational fields. *American sociological review*, *48*(2), 147-160.

Eriksson-Zetterquist, U. (2009). *Institutionell teori - idéer, moden, förändring.* Malmö: Liber

Hasselbladh, H., & Kallinikos, J. (2002). The project of rationalization: a critique and reappraisal of neo-institutionalism in organization studies. *Organization studies, 21*(4), 697-720.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.

Morgan, C. & Murgatroyd, S. (1994) *Total Quality Management in the Public Sector.* Celtic Court, Buckingham: Open University Press

Røvik, K. (2000). *Moderna organisationer - trender inom organisationstänkandet vid millennieskiftet.* Malmö: Liber AB

Bilaga 1. Intervjuguide och samtalsguide

för medarbetare:

Bakgrund:

- Hur länge har du jobbat på banken?
- Vad har du för arbetsroll idag och vad innebär den? Är du nöjd med den?
- Roll innan? Mål?
- Vad innefattar reformen? Var den tydlig?
- Upplevd avsikt från ledningen?
- Hur skiljer den sig från din tidigare roll/arbetssätt?
- Upplever du högre stress idag?

Genomförandet:

- Lätt att anpassa/implementera förändringen?
- Hur gick ni tillväga vid implementeringen?

Effekt:

- Vilka åsikter finns på kontoret om den nya förändringen?
- Upplevde du förändringen negativt eller positivt?

Bilaga 2. Intervjuguide och samtalsguide för chefer:

Bakgrund:

- Hur länge har du jobbat på banken?
- Vad har du för arbetsroll idag och vad innebär den? Är du nöjd med den?
- Roll innan? Mål?
- Vad innefattar reformen?
- Ledningens avsikt?
- Vad förväntades av dig?
- Hur skiljer den sig från tidigare arbetssätt?

Genomförandet:

- Hur gick ni tillväga vid implementeringen?
- Följer ni upp i dagsläget/utvärdering?
- Har du varit med om ngn reform förut? Vad innebar den? Avsikt? Skillnad?

Effekt:

- Hur anser ni att medarbetarna tog emot de nya rollerna?
- Attityder i början? Nu efter ett år?
- Märkte ni något motstånd?
- Upplevd stress på kontoret?