



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Förändringsarbete och dynamiska förmågors ifrågasatta bidrag

En kvalitativ studie om organisatorisk förändring i ett svenskt försäkringsföretag

Företagsekonomiska institutionen
Management & Organisationsteori
Kandidatuppsats
FEK325 - HT2021
Sofia Nyberg Johansson 19960123
Victoria Wall 19960921
Handledare: Vedran Omanović

Sammanfattning

Syftet med studien är att identifiera bakomliggande orsaker till förändringar i ett försäkringsföretag och undersöka huruvida dynamiska förmågor kan påverka förändringsarbetet och hanteringen av de externa faktorer som styr företaget. Ett mål med uppsatsen är att utveckla begreppet dynamiska förmågor och sätta det i en kontext för att andra beslutsfattare och ledare skall kunna bedöma huruvida dynamiska förmågor är applicerbart för andra företag och branscher än det som fokuseras på i denna rapport.

I denna kvalitativa studie presenteras teorier från olika decennier för att uppnå olika tidsperspektiv gällande förändringsarbete och dynamiska förmågor. Både förändringsarbete och dynamiska förmågor kan ses som organisatoriska verktyg för att hantera en föränderlig omgivning. Dynamiska förmågor definieras av Eisenhardt & Martin (2000) som en organisations förmåga att skapa, integrera och omkonfigurera resurser. Med dynamiska förmågor kan företag därmed anpassa organisationen till dess omgivning genom interna förändringar och kombinationer av resurser. I rapporten skildras därför dynamiska förmågor i en organisatorisk kontext för att studera begreppet vidare. Den primära datainsamlingen grundar sig i det empiriska underlaget som består av tolv semistrukturerade intervjuer där en kombination av representanter från Försäkringsföretag X och två objektiva forskare inom förändringsområdet genomförts.

Med det empiriska och teoretiska underlaget identifierades digitala faktorer och politiska faktorer som de mest förekommande drivkrafterna som lett fram till förändringar i Försäkringsföretag X. Dessutom upptäcktes ett flertal dynamiska förmågor som var fördelaktiga i företagets förändringsarbete på olika sätt, exempelvis lärande och rutiner vid beslutsfattande. Det empiriska materialet visade även att försäkringsföretaget aktivt arbetar med lärande och kulturbyggande. Inga funna källor tyder på att kulturarbete är en dynamiska förmåga men vi föreslår att idérikedom skulle kunna vara dynamiska förmågor och att kulturbyggande är en förutsättning för att det skall uppnås.

Nyckelord: Organisationsförändring, förändringsarbete, interna drivkrafter, externa drivkrafter, dynamiska förmågor, resurser

Innehållsförteckning

1: Inledning	4
1.1 Bakgrund	4
1.2 Problemdiskussion	5
1.3 Syfte och frågeställningar	6
1.4 Avgränsningar	6
2: Teori	7
2.1 Förändringsarbete i praktiken	7
2.2 Förändringars bakomliggande drivkrafter	8
2.4 Kritiskt perspektiv mot förändring i organisationer	9
2.5 Definition av dynamiska förmågor	10
2.6 Implementering av dynamiska förmågor	11
2.7 Kritik mot dynamiska förmågor	11
3: Metod	13
3.1 Ansats	13
3.2 Arbetsprocessen	13
3.3 Insamling av material	15
3.4 Tolkning av material	16
3.5 Intervjuurval	16
3.6 Forskningsetiska ställningstaganden	17
3.6.1 Autencitet, reliabilitet och träffsäkerhet	18
3.6.2 Generaliserbarhet, överförbarhet och trovärdighet	18
3.6.3 Diskursanalys	19
4: Empiri	20
4.1 Upplevelser från Försäkringsföretag X	20
4.1.1 Medarbetares upplevelser på Försäkringsföretag X	20
Företagets förändringar och dess bakomliggande orsaker	20
Rutiner vid förändring	21
Beslutsfattande och delaktighet	22
Lärande	22
Social dynamik	22
4.1.2 Ledares upplevelser av förändring på Försäkringsföretag X	23
Företagets förändringar och dess bakomliggande orsaker	23
Rutiner vid förändring	26
Beslutsfattande och delaktighet	27
Lärande	27
Visioner och social dynamik	28
4.2 Forskare om förändring i organisationer	29
Rutiner vid förändring	30
Beslutsfattande och delaktighet	31

Lärande	31
Visioner och social dynamik	31
5: Analys och diskussion	32
Digitalisering	32
Lärande	33
Nedlagda projekt	33
Rutiner vid beslutsfattanden	34
Olika marknader	34
Kommunikationsrutiner	35
En illustration av dynamiska förmågor	35
Förslag på en dynamisk förmåga	36
6: Slutsatser	37
7: Referenser	38
7.1 Publikationer	38
7.2 Webbsidor	39

1: Inledning

1.1 Bakgrund

I dagens samhälle pågår ständiga förändringar på olika nivåer. Under de senare åren har det skett en stor utveckling inom digitalisering samtidigt som klimathotet har blivit mer påtagligt och en pandemi har utbrutits. Storbritannien har lämnat EU och det råder en konstant ovisshet kring eventuella, finanskriser i framtiden. Dessa är några av de mest centrala, externa förändringar som företag i det svenska samhället har tvingats förhålla sig till under de senaste åren. Eftersom förändringstakten ökar och det råder en ständig ovisshet kring framtiden kan organisationer därför behöva se över sitt förändringsarbete.

Försäkringsföretag X är ett anonymiserat namn för ett företag verksamma inom försäkringsbranschen i Sverige. Deras årsredovisning för år 2020 visar ökade premieintäkter och minskade försäkringsersättningar jämfört med år 2019, trots att det svenska samhället tidigt år 2020 drabbades av en pandemi som innebar strikta restriktioner för organisationer och individer. Exempelvis rekommenderade Folkhälsomyndigheten (2021) arbetsgivare att tillåta anställda att utföra hemarbete vilket kan ha minskat resandet. Utrikesdepartementet (2020) avrådde svenskar att resa till alla världens länder från och med 14 mars år 2020. Detta kan ha påverkat försäkringar positivt, eftersom Regeringskansliet (2021) redogör för att reseförsäkringar normalt sätt inte gäller vid en avrådan vilket skulle kunna vara en förklaring till att minskad skadeersättning betalas ut under år 2020. Restriktionerna har i sin tur till lett att vissa företag och branscher drabbats hårt ekonomiskt. Försäkringsföretag X har under de senaste fem åren haft stabila premieintäkter och mindre utbetalda skadeersättningar. Genom att studera Försäkringsföretag X årsredovisning kan vi därför anta att konsekvenser av den världsomfattande pandemin hanterats väl, i tillräckligt stor utsträckning för att inte lämna negativa avtryck på företagets ekonomiska ställning. Branschen är tätt kopplad till människors livsstil där allt högre krav ställs. Svensk Försäkring (2019) redogör även för att 97% av Sveriges befolkning hade en hemförsäkring hos något försäkringsbolag år 2019. Med andra ord representerar försäkringsbranschen nästintill Sveriges samtliga invånare och de flesta privatpersoner har därmed en koppling till branschen. Detta beskriver försäkringsbranschens utbredning i samhället. Däremot är branschen begränsad då Finansinspektionen (u.å) övervakar försäkringsmarknaden tillsammans med konsumentverket (u.å) som har ett delat tillsynsansvar för försäkringsmarknadens information till kund.

Förändringsarbete¹ är sedan länge ett mycket studerat område. Burnes (2004) redogör för Lewins 3-stegsmodell från 1940-talet som tillsammans med andra element utgör Lewins planerade synsätt² till organisatorisk förändring. Denna teori kan tänkas ha varit en av de första som redogjorde för processer kopplat till organisatorisk förändring. Sveningsson & Sörgärde (2020) menar att det knappast finns något viktigare än att förstå och styra

¹ Eng: Change Management

² Eng: Planned approach

förändringar när det kommer till framgång för företag i dagens samhällen. De skriver att människor i organisationer tenderar att leta efter framgångsrika recept och resurser. Därför antar vi att effektivt förändringsarbete kan kopplas till resurser. Det finns teorier som föreslår att hanteringen av resurser kan användas på ett fördelaktigt sätt för att kunna anpassa och förändra organisationen. Teece et al. (1997) introducerade begreppet dynamiska förmågor³. Författarna beskriver dynamiska förmågor som ett företags förmåga att anpassa och utveckla intern och extern kunskap för att kunna anpassa verksamheten i en föränderlig omvärld. Teece m.fl. (1997) skriver att konkurrensfördelar som dessa är i behov av att lyftas fram i forskning. De anser att det borde vara ett område på forskares agenda att studera för att bidra med mer kunskap om hur företag bör agera för att utvecklas. I artikeln framställs de dynamiska förmågorna vara viktigt för företag som verkar i tekniskt intensiva branscher. Vi anser att begränsningen och fokuset på dessa teknologiska företag bör förnyas eftersom i princip alla organisationer i dagens samhälle är beroende av teknologi och digitala verktyg i olika utsträckningar. Även om författarna som först presenterade begreppet anser att det är av hög betydelse att studera området råder det delade meningar om huruvida dynamiska resurser är värdefullt för organisationer. Denna tvetydighet gällande dynamiska förmågor tror vi kan bero på det faktum att begreppet inte studerats lika intensivt som andra områden som till exempel förändringsarbete. Möjligen är det ett forskningsområde som till stor del vuxit fram under en tid då världen har formats av globalisering och digitalisering.

1.2 Problemdiskussion

Eftersom verksamma företag i det svenska samhället ständigt utsätts för förändringar i omgivningen kan krav tänkas ställas på dessa företag likaväl som att det är en förutsättning för att utvecklas. Vi tror att förändringar eller omorganisering kan behöva ske för att verksamheten skall kunna bedrivas med fortsatt framgång och för att lyckas stå emot konkurrens. Teece et al. (1997) påstår att syftet med dynamiska förmågor är att företag skall kunna anpassa sig i en föränderlig omvärld. Därför vill vi undersöka ifall dynamiska förmågor kan påverka ett företags förändringsarbete. Eftersom Kotter (2007) menar att organisationers syfte med förändringar delvis är att hantera yttre faktorer i marknadsomgivningen är därmed syftet med förändringsarbete och dynamiska förmågor detsamma. Därav anser vi att det är av intresse att undersöka ifall dynamiska förmågor kan vara fördelaktiga vid uppstart och under genomförandet av förändringsarbete samt undersöka om detta kan tänkas vara lyckosamt för fortsatt arbete med förändring. Vi anser att det bör ligga i organisationers intresse att undersöka och analysera vilka resurser och rutiner som existerar internt och hos andra företag för att besluta om dessa kan vara mindre eller mer värdefulla vid hanteringen av eget förändringsarbete.

Vi anser att det finns två problem med dynamiska förmågor då vi upplever en saknad i forskningsstudier och att området därför kan vara ett okänt begrepp för företag. Däremot tror vi att företag kan använda delar av dynamiska förmågor ovetandes om begreppets funktion,

³ Eng: Dynamic Capabilities

exempelvis att skapa och utbyta kunskap, förmågan att släppa eller omkonfigurera projekt eller resurser och organisatorisk representativitet vid beslutsfattande.

1.3 Syfte och frågeställningar

Med avseende på tidigare forskningsresultat gällande dynamiska förmågor kan vi konstatera att värdet av dynamiska förmågor både är hyllat och ifrågasatt. Genom att presentera ett försäkringsföretags dynamiska förmågor kan ytterligare perspektiv beaktas samtidigt som tidigare teorier kring ämnet kan utvecklas. Rapporten syftar därför till att bidra med ny kunskap inom området och bygga vidare på Teece et al. (1997) teori samt senare bidrag som rör dynamiska förmågor. Detta för att fler företag skall kunna tillhandahålla mer information om värdefulla resurser, rutiner och konkreta exempel på hur förändringsarbete kan genomföras. Arbetet bidrar således med kunskap till företagsledare som är i uppstarten av ett förändringsarbete och vill utveckla sin förmåga att genomföra framgångsrika förändringsarbeten i sin verksamhet. Rapporten syftar därför till att besvara följande frågeställningar:

- Vilka bakomliggande faktorer har påverkat förändringsarbetet i en organisation under de senaste fem åren?
- Kan dynamiska förmågor vara fördelaktiga vid hantering av interna-och externa förändringar?

1.4 Avgränsningar

Denna studien begränsas till ett försäkringsföretag på den svenska marknaden eftersom försäkringsverksamheten som Försäkringsföretag X bedriver är förlagd i Sverige. Av konfidentialitetsskäl är både företaget och respondenter som utgörs av anställda på företaget anonymiserade. För att beröra en relevant tidsperiod har vi valt att fokusera på de förändringar som skett på företaget under de senaste fem åren. Detta ansåg vi var relevant för att kunna spegla en aktuell bild av företaget. Eftersom den kvalitativa studien grundas i en undersökning på ett företag bör läsaren ta hänsyn till den begränsning som föreligger. Studiens generaliserbarhet och överförbarhet men hänsyn tagen till avgränsningar som gjorts presenteras vidare i avsnitt 3.6.2.

2: Teori

Vi har valt att kombinera övergripande teorier om organisationsförändring och valt mer ämnesspecifika teorier kopplat till dynamiska förmågor. Delar av Kotters (2007) åttastegsmodell har presenterats för att förtydliga viktiga steg under förändringsarbete. Detta för att först identifiera viktiga rutiner och processer i förändringsarbete, för att sedan jämföra med rutiner som klassas som dynamiska förmågor. Vi ansåg att dynamiska förmågor krävde mer ämnesspecifik teori jämfört med förändringsarbete som kan upplevas vara ett bredare område. Därför presenteras olika definitioner av dynamiska förmågor av Teece et al (1997) som först introducerade begreppet samt Eisenhardt & Martin (2000) som byggt vidare på den först publicerade artikeln. För att inkludera kritiska synvinklar gällande dynamiska förmågor redogörs teorier som kritiserar ämnet.

2.1 Förändringsarbete i praktiken

Enligt Sveningsson & Sörgärde (2020) finns inga kompletta teorier eller modeller för att beskriva organisatoriska förändringar, möjligen på grund av att förändringsarbete och organisationers förändringsprocesser innefattar mängder av diversifiering. De ifrågasätter därför huruvida det är möjligt att formulera en konkret metodik som är applicerbar i praktiken, då verkligheten till stor del utgörs av situationsbetingade tillfälligheter. De menar att planer och avsikter med förändringar grundas alltid på en specifik och lokal basis beroende på hur den aktuella situationerna ser ut. Dock poängterar författarna att det finns nytta med modeller för organisatorisk förändring eftersom de kan förse läsaren med en utgångspunkt som kan leda till reflektion och idéer om hur förändringsarbete kan hanteras.

Kotter (2007) skriver att han funnit vissa organisationers förändringar lyckosamma medan andra har misslyckats. Av de framgångsrika fallen att döma poängterar han att förändringsprocesser går genom en rad olika faser som kräver sitt fokus. Att hoppa över ett steg leder till dåliga resultat men även större misstag kan leda till svårigheter för organisationen. Han presenterar, baserat på misslyckade förändringsinitiativ, olika misstag som kan förekomma under organisationers förändringsarbete. Av misstagen kan därmed även viktiga och kritiska moment identifieras och förstås. Vidare skriver Kotter (2007) att förändring kräver en ny strategi och ett tydligt ledarskap. Ifall företaget saknar viktiga resurser, rutiner eller förmågor som han beskriver kan förändringarna misslyckas. Han förklarar att det är viktigt att inkludera personer utanför den seniora ledningen när man fattar beslut om förändring. Då sprider sig förändringen utanför de formella ramarna och inkluderar och förstås av fler personer i organisationen. Även Eisenhardt & Martin (2000) menar likt Kotter (2007) att det viktigt att involvera heterogena grupper vid beslutsfattande, särskilt om det rör företagets strategiska utveckling, men även för att utveckla produkter eller tjänster. Det skriver att det är en dynamisk förmåga att använda anställdas olika kunskaper för att tillsammans använda den kunskapen till andra områden då kunskapen omkonfigureras genom utbyte. Kotter (2007) skriver vidare att ett misstag är att organisationen kan sakna en vision med förändringen. Man har planer, direktiv och program men ingen vision vilket leder till att medarbetarna inte får någon förståelse kring varför sakerna genomförs. Han skriver att det

större förändringar ofta är omöjliga att genomföra om organisationens kärna inte är en aktiv supporter av det. I de fallen där förändringar lyckats har styrelsemedlemmar eller andra ledare tillsammans med en mängd olika medarbetare samarbetat för att utveckla och skapa en gemenskap gällande förändringen. Han förespråkar att de som samarbetar inte endast bör bestå av ledare som besitter seniora positioner i företaget men att det är den gemensamma sammanslutningen som är viktig att investera i. Vidare menar han att det föreligger en risk för misslyckande om organisationen saknar förmågan att kommunicera visionen. Ibland lyckas företag skapa en bra plan för förändringen men kommunicerar bara ut denna genom ett möte eller ett utskick. Han skriver att en förändring inte är genomförbar om det inte finns en större mängd individer som kan hjälpa till. För att lägga en bra grund för en förändring bör alla möjliga kommunikationskanaler användas för att nå ut till organisationen. Det är dessutom av betydelse att väcka intresse bland resterande medarbetare när förändringen introduceras och talas om. Han skriver att ledarna i organisationen bör ha förmågan att tala entusiastiskt om förändringen och agera som levande symboler för förändringen för att den övriga stärka organisationens engagemang och intresse.

Sveningsson & Sörgärde (2020) skriver att förändringar och strategier både framkommer planerat och framväxande och ämnet har varit aktuellt under fyrtio års tid. Vissa föredrar planerade förändringar som grundats i noggranna analyser och välutvecklade planer för hur implementeringen skall ske. Andra förespråkar mer framväxande förändringar och strategier baserat på lokala ad hoc lösningar för att kunna anpassa sig till externa förändringar omkring organisationen. De förklarar vidare att framväxande förändringar är, i kontrast till den planerade, förändringar som formas under en längre tid. Det sker normalt sett genom mindre, lokala initiativ. Kotter (2007) förespråkar både att förändringar planeras men även att förändringar bör göras med delmål och ibland behöver frågå riktlinjer som satts ut, för att bibehålla organisationens gemensam motivation och för att främja nytänkande när det behövs. Sveningsson & Sörgärde (2020) skriver vidare att planerade förändringar ofta rör storskaliga förändringar relaterat till radikala förändringar, såsom förändring av organisationsstruktur och systemförändringar som generellt sett kräver planering.

2.2 Förändringars bakomliggande drivkrafter

Enligt Beer & Nohria (2000) verkar de flesta bolag i teorin ha insett att förändring och anpassning till nya samhällsliga förutsättningar är nödvändig för organisatorisk överlevnad. De förklarar dock att en stor del av förändringar som initieras senare misslyckas. Vidare betonar de vikten av att chefer och ledare förstår sig på förändringsprocessens naturliga förlopp istället för att skynda på en förändring, annars finns risken att ledarna tappar fokus. Författarna presenterar två olika teorier som är olika alternativ på hur förändringar går till. Teori E handlar främst om förändringar av ekonomiska skäl, medan Teori O och rör förändringar kopplade till organisationen. Ledares och beslutsfattares syfte till att genomföra förändringen avgör om en förändring är Teori E respektive Teori O. Exempelvis kan Teori O beskrivas som skapandet av en organisationskultur och utveckling av organisationen. Medan Teori E syftar till förändra företagets ekonomiska situation. Författarna skriver vidare att den

ledning som använder Teori O förstår att medarbetarna är experter på den operativa verksamheten och därför beaktas medarbetarnas inflytande i organisationen.

Sveningsson & Sörgärde (2020) beskriver att organisationer har olika anledningar att förändras. De skriver att Child (2005) menar att teknologisk utveckling, politiska krafter, demografiska faktorer, ekonomiska faktorer, sociokulturella krafter, framväxandet av ny kunskap och förändringar i konkurrensförhållanden är vanligt förekommande drivkrafter som kan vara orsaker till organisatorisk förändring. De skriver att exempelvis teknologins utveckling påverkar organisationer på flera plan. Bland annat kan nya informations- och kommunikationskanaler driva fram och möjliggöra alternativa sätt att genomföra arbete på. Exempelvis har teknologins utveckling gjort det möjligt att arbeta hemifrån. Dessutom har teknologins framsteg drivit på globaliseringen. Enligt författarna är digitaliseringen ett faktum som fått organisationer att förändras. Det har till exempel möjliggjort nya sätt att skapa värde för kunder och intressenter som i sin tur har utvecklat vissa branscher. Sveningsson & Sörgärde (2020) menar vidare att digitaliseringen kan forcera en ökad konkurrens och förändra marknader. Dessutom finns det idag fler entreprenörer som med nytänkande och innovation kan utmana de nuvarande, mer traditionella idéer och modeller som ofta används. Vilket i sin tur kan förändra konkurrensen och förhållningssätt på marknader och tvinga företag att förändras för att behålla marknadsandelar. Vidare skriver författarna att politiska drivkrafter kan handla om förändringar på både nationell och internationell nivå och kan innefatta restriktioner eller handelsavtal. Exempelvis kan förändrade regleringar inom handel möjliggöra organisationers alliansbildande eller ge exponering mot utlandet. Däremot kan politiska förändringar begränsa organisationer. Exempelvis har företag som, innan Brexit, handlat med Storbritannien fått hantera komplexa utmaningar till följd av landets utträde ur Europeiska Unionen. Vilket har medfört att organisationer och företag som blivit påverkade av de politiska bestämmelserna tvingats omvärdera globala strategier och organisationen i stort. Sveningsson & Sörgärde (2020) skriver vidare att demografiska faktorer kan influera interna förhållanden inom organisationen, såsom karriärer, utbildning, motivation och belöningar. Utbildning för anställda kan exempelvis påverka sättet att arbeta på, då utbildning kan öka förväntningar på inflytande och i sin tur kan influera beslutsfattande och maktfördelningen i organisationen. Vidare diskuterar författarna huruvida olika generationer har olika förväntningar på ledarskap och organisationer. De föreslår att den yngre generationen söker bekvämlighet och flexibilitet grundat i mobil teknologi, på grund av att de vuxit upp i takt med den mobila teknologins utveckling. De förväntas kunna konsumera, betala, kommunicera, få ta del av sociala medier och göra eftersökningar online. Sveningsson & Sörgärde (2020) skriver att förändring av kulturella förhållanden är ytterligare en extern drivkraft som kan inverka på hur organisationer bedriver sin verksamhet. Det finns en stor förväntan på organisationer att både vara ekonomiskt, socialt och miljömässigt hållbara. Förväntningarna kan därför innebära att organisationer behöver anpassa sig till sociala trender och normer som finns i samhället genom förändring. Dessa kan till exempel handla om etik i form av miljömässiga normer eller jämställdhetsfrågor. Författarna skriver vidare att interna faktorer utgår från individers intressen gällande förändring. De kan exempelvis uppkomma när ett företag behöver omstrukturera företaget till följd av snabb tillväxt eller vill säkerställa effektivitet om

företaget blivit mer storskaligt. Författarna menar att det kan vara svårt att skilja på interna och externa drivkrafter som ligger bakom en förändring. De interna och externa drivkrafterna påverkar varandra genom komplexa interaktioner. Därför kan det vara viktigt att förstå relationen mellan de interna och externa drivkrafterna, för att skapa en uppfattning om dynamiken mellan dem. Till exempel kan globalisering som skapats av teknologiska och politiska faktorer leda till en tuffare konkurrens som senare ökar efterfrågan på organisatoriska effektivitet och kräver innovation, anpassningsförmåga och förnyelse.

2.4 Kritiskt perspektiv mot förändring i organisationer

Sveningsson & Sörgärde (2020) skriver att faktum är att organisationer är skapade av människor med olika intressen och målbilder, vilket kan avspeglas på förändringsarbetet. De skriver vidare att det en förändring ibland kan vara initierad för att andra organisationer verkar vara förändringsbenägna, eller för att en ny VD vill visa sitt driv och lämna avtryck på organisationen. Kanske kan en manager deltagit i ledarskapskurser och velat implementera sina nya lärdomar och öka företagets effektivitet genom personligt nätverkande, eller så kan någon vara uttråkad och velat att något spännande skall hända. Författarna menar med dessa exempel att det därför inte alltid finns klara och rationella anledningar bakom de förändringar som görs. Ett kritiskt perspektiv skulle istället föreslå ett fokus på makt och politik för att kunna belysa de underliggande motiven till förändringsprocesser och förändringsarbete. Sveningsson & Sörgärde (2020) skriver vidare att ifall någon i organisationen motsätter sig eller ifrågasätter en förändringsförslag, kan det tolkas som ett motstånd för vad som skulle kunna ses som företagets utveckling. Motståndarna riskerar därför att beskrivas som icke-medföljare som är emot framsteg och naturlig utveckling. Ur ett kritiskt perspektiv betonas det att organisatorisk förändring aldrig är tilldelade eller oundvikliga. Det utgår alltid från individens intresse för förändring, speciellt intressen innehållande status och makt. Därför föreslår Sveningsson & Sörgärde (2020) att man bör ifrågasätta ifall en förändring verkligen är nödvändig att genomföras, för att upptäcka diverse bakomliggande intressen, Organisationen bör även fundera över vilka som skulle blir nöjda med förändringen och vilka som blir ignorerade eller eventuellt blir negativt drabbade av den för att försöka identifiera om det finns någon maktrelaterad agenda med en viss förändring.

Eftersom förändringsarbete enligt Sveningsson & Sörgärde (2020) är nödvändigt för att hantera omgivningen presenteras dynamiska förmågor nedan vilket vi beskriver som en hanteringsförmåga. Detta för att ge perspektiv och eventuellt utveckla synen på förändringsarbete.

2.5 Definition av dynamiska förmågor

Teece et al. (1997) introducerade begreppet dynamiska förmågor som främst syftade till att skapa välstånd för privata företag som verkade inom miljöer med snabba tekniska förändringar. De beskriver förmågorna som tydliga processer som formas av företagets portfölj av kunskapsstillgångar men även kompletterande tillgångar och hur dessa sedan utvecklas beroende på vilka vägval som tas. De menar att det handlar om att finslipa interna

processer, identifiera nya möjligheter och organisera organisationen effektivt. De definierar ordet dynamik som företagets förmåga att förnya kompetens som passar den föränderliga miljön. Ordet förmåga menar de betonar ledningens roll där man försöker anpassa, integrera och omkonfigurera resurser eller organisatoriska nedgångar för att matcha den föränderliga miljön. Eisenhardt & Martin (2000) belyser en mer moderniserad bild av dynamiska förmågor där artikeln inte enbart syftar till tekniska höghastighets marknader. De menar att de dynamiska förmågorna utgörs av att integrera resurser, att ta strategiska beslut samt samordna verksamheten på olika sätt för att ta sig an den föränderliga miljön. Till exempel menar Eisenhardt & Martin (2000) att rutiner vid produktutveckling och rutiner vid strategiska beslutsfattanden är dynamiska förmågor om olika ledare kombinerar anställdas olika kompetenser och expertiser. De menar även att kunskapsbildande rutiner och förmågan är rutinmässigt släppa resurser och resurskombinationer är exempel på dynamiska förmågor. I denna rapport har vi fokuserat på rutiner vid strategiskt beslutsfattande, kunskapsbildande rutiner och förmågan att släppa resurser.

Eisenhardt & Martin (2000) beskriver således de dynamiska förmågorna som verktyg, processer, lärande, beteenden och system som innehar en förmåga att skapa, integrera, omorganisera och släppa resurser på ett bästa sätt där hanteringen och sammansättningen av resurserna är långsiktigt hållbara men inte resurserna själva. Den dynamiska förmågan blir att omforma interna och externa kompetenser, snarare än vilka resurser som finns tillgängliga. Vidare menar Eisenhardt och Martin (2000) att resurserna kan beskrivas som ingredienserna medan företagsledningen innehar själva receptet som kan vara till hjälp. De menar vidare att organisationer kan imitera varandras dynamiska förmågor men det kommer aldrig att resultera i exakt samma då själva sammansättningen av resurser ter sig olika då de har olika personligheter och olika sätt att tänka. För att vara effektiv bör det finnas gemensamma nyckelfunktioner som är hållbara. Däremot kommer detaljerna att skilja sig åt, vilket innebär att det kan vara en källa till konkurrensfördelar men kan inte ses som hållbara fördelar. Winter (2003) redogör för kompletterande teorier där han beskriver att en dynamiska förmåga kan tänkas vara en konkurrensfördel om man agerar på förändring innan konkurrenterna gör det. Winter (2003) menar vidare att han grundat begreppet organisatorisk förmåga ur ett bredare perspektiv där han beskriver det som en högklassig rutin eller samling av rutiner som implementeras på information vilket leder till att organisationen kan ta ett beslut av ett visst slag. Han beskriver rutinerna som ett internt mål i organisationen som grundar sig i tyst kunskap där repeterande mönster på beteenden lärs in.

2.6 Implementering av dynamiska förmågor

Eisenhardt & Martin (2000) skriver att de dynamiska förmågorna ter sig olika beroende på vilken marknad som företaget befinner sig i. Beroende på om det är en måttlig dynamisk marknad eller en höghastighetsmarknad blir processerna olika ömtåliga. I en måttlig dynamisk marknad är processerna detaljrika, analytiska och stabila som bygger på befintlig kunskap och där det används mer komplicerade verktyg. I en höghastighetsmarknad handlar det mer om att kombinera om, integrera eller släppa resurser och därav blir processerna mer känsliga och de dynamiska förmågorna bör således kretsa kring snabb förändring. De påstår

därför att det är nödvändigt att undersöka vilken marknad företaget befinner sig i och hantera sina processer utefter det samt att dynamiken kräver ett intensivt informationsutbyte och realtidsövervakning av informationen för att agera på förändringar.

2.7 Kritik mot dynamiska förmågor

Winter (2003) redogör även för teorier som ifrågasätter de dynamiska förmågornas bidrag. Vissa forskare menar att de dynamiska förmågorna inte existerar medan andra anser att de finns men är däremot misstänksamma mot att det skulle kunna gå att utveckla eller att det skulle leda till några fördelar för organisationer. De brukar även kräva tid och kostnad som ibland inte kan anses som värt för företag. Även Helfat och Peteraf (2009) presenterar viss kritik då de anser att dynamiska förmågor inte är en fulländad teori ännu och att det därav är svårt att bedöma värdet av forskning i dagsläget. Forskarna beskriver även att ad hoc lösningar kan driva förändring. Winter (2003) håller med om att det går att driva förändringar utan dynamiska förmågor. Han redogör för att ad hoc lösningar och dynamiska förmågor är olika sätt att implementera förändringar på och att dynamiska förmågor ofta är mer långsiktiga och kostsamma. Han menar därför att det handlar om att förstå dynamiska förmågors innebörd och bedöma huruvida investeringen är lönsam eller inte.

3: Metod

3.1 Ansats

Under arbetsprocessen analytiska delar har vi haft ett abduktivt förhållningssätt. Lind (2015) beskriver den abduktiva analysstrategin som en kombination av ett induktivt förhållningssätt och ett deduktivt förhållningssätt. Författaren skriver vidare att en abduktiv analysstrategi är relevant när syftet är att exempelvis utveckla teoretiska begrepp. Vi ansåg därför att det abduktiva förhållningssättet var relevant för vår rapport eftersom syftet delvis var att utveckla begreppet dynamiska förmågor genom att kontextualisera det och ge konkreta exempel från verkligheten och eftersom vi ansåg det relevant att basera rapportens analytiska delar på både teoretiskt och empiriskt material. Eftersom syftet med rapporten var att skapa förståelse för hur dynamiska förmågor kan påverka en organisations förändringsarbete med utgångspunkt i befintliga teorier samt att identifiera bakomliggande faktorer till organisatorisk förändring har teorin spelat en viktig roll. Vi har valt att använda en kvalitativ forskningsmetod genom forskningsprocessen då det lämpat sig bäst för den studie vi önskade att genomföra, detta eftersom Patel & Davidsson (2019) menar att en kvalitativ forskningsprocess grundar sig i tolkningar och beskrivningar av människors upplevelser i sociala situationer och sammanhang. Enligt Lind (2019) ligger en kvalitativ forskningsprocess till grund för studier som utgörs av intervjuer i kombination med teoretiska utgångspunkter. För att kunna besvara frågeställningarna och uppfylla rapportens syfte har utvalda teorier som valts kombinerats med empirin för att skapa vidare förståelse om bakomliggande faktorer som initierar förändring, samt hur dynamiska förmågor kan användas i försäkringsbranschen.

3.2 Arbetsprocessen

För att planera processen av den kvalitativa studien användes de viktigaste stegen i en kvalitativ forskningsprocess enligt Bryman & Bell (2013). I det *första steget* började generella frågeställningar formuleras. Detta gjordes efter att vi sökt bland artiklar och själva reflekterat över aktuella ämnen och problem som kan tyckas vara gemensamt för flera typer av organisationer, då detta skulle kunna uppfattas som ett särskilt viktigt problemområde att studera. Vi identifierade först förändringsarbete som en gemensam utmaning för organisationer och valde sedan att avgränsa ämnet till försäkringsbranschen. Avgränsningen gjordes i första hand eftersom vi ansåg att försäkringsbranschen generellt klarat sig väl under ett turbulent år. Vilket kan tyda på att det arbetet som gjorts bland försäkringsföretag varit gynnsamt, under tider då andra branschers verksamheter varit hotade. Den andra anledningen var för att vi hade möjlighet till access i ett företag inom försäkringsbranschen, vilket skulle krävas för studien. Under sökandet av bakgrundsinformation till förändringsarbete fann vi även begreppet dynamiska förmågor intressant. Patel & Davidsson (2019) menar att problemområdet måste granskas för att undersöka om det finns behov av kunskap och för att förstå ifall rapporten kommer att bidra med kunskapsstillväxt. Vi ansåg att det något oetablerade begreppet behövde kontextualiseras och redas ut för att sedan analyseras. Detta eftersom det förelåg en ovisshet kring de dynamiska förmågornas värde. Vi gjorde sedan en rimlighetsbedömning utifrån vår tidsram och de resurser som fanns tillgängliga och bedömde

att undersökningen var genomförbar. Lind (2019) menar liksom Patel & Davidsson (2019) att forskningsfrågor, teoretiska utgångspunkter och analysstrategier skall anpassas till det empiriska underlaget. Våra frågeställningar var till en början så öppna som möjligt, dessa har efterhand justerats och specificerats under forskningsprocessen. Detta för att vi låtit insamlingen av material styra delar av vår rapports fokusområden. Exempelvis vilka specifika dynamiska förmågor som skulle presenteras djupare och fokuseras mer på. Flertalet respondenter från Försäkringsföretag X uttryckte exempelvis att lärande inom organisationen, kultur och den sociala dynamiken på arbetsplatsen är viktigt för dem. Vi valde därför att rikta in oss på de dynamiska förmågor som det talades mer om under intervjuerna. Vi bedömde att de initiala anpassningarna var till fördel för att kunna säkerställa att rapporten blev djupgående och detaljerad på grund av att relevanta områden valts.

Det *andra steget* i processen menar Bryman & Bell (2013) är att välja ut relevanta platser och undersökningsspersoner. Vi fick tidigt en hög grad av access på ett av de väletablerade försäkringsbolagen i Sverige. Det specifika företaget valdes ut med anledning av att en av oss är anställd på företaget. Det faktum att en av oss är anställd på företaget ansåg vi både kunde gynna och missgynna vår rapport. Anställningen har med stor sannolikhet varit avgörande för den möjlighet till access vi fått. För att förtydliga vår objektivitet har vi båda varit digitalt närvarande under samtliga intervjutillfällen och det har skett en kontinuerlig samverkan genomgående under processen. Vidare har alla frågor som ställts under intervjun tagits fram gemensamt. Detta för att minska risken för att den anställdas egna åsikter skall få inflytande i den objektiva processen. Vi ansåg att det var viktigt att kunna presentera en rapport med rikt innehåll. Att vara transparenta med information som rör anställningen på Försäkringsföretag X syftar dessutom till att erhålla trovärdighet genom transparens. Bryman & Bell (2013) beskriver att personliga värderingar kan dyka upp när som helst under den kvalitativa forskningsprocessen. Genom processen kan forskarna till exempel utveckla en känsla i form av sympati eller få en negativ inställning till de individer som intervjuas. Därför anser Bryman & Bell (2013) att man bör säkerställa att det inte finns någon okontrollerad inverkan. Detta kan tolkas som att det finns en risk för att objektiviteten inte upprätthålls även fast forskarna inte har någon tidigare relation till företaget.

Det *tredje steget* i processen är enligt Bryman & Bell (2013) att samla in material. Vi har samlat in primär-och sekundärkällor i syfte att berika rapporten med relevanta teoretiska perspektiv och skildringar från verkligheten. Primärkällorna i rapporten utgörs av tio intervjuer genomförda med anställda på Försäkringsföretag X samt ytterligare intervjuer med forskarna Stefan Sveningsson och Jonas Fasth. Enligt Lind (2015) är det vanligt att presentera teorier med relevans för de områden som studeras i rapporten. Vidare skriver författaren att teoretiska referensramar ger forskaren möjlighet att analysera det resultat som framkommer och även kunna koppla samman forskningsresultaten med tidigare undersökningar. Därför presenteras de teorier vi funnit relevanta inom förändringsarbete och dynamiska förmågor i kapitel 2 under respektive rubrik för tema. Tillsammans med det empiriska underlag som följer syftar den teoretiska referensramen till att utgöra underlag för vidare analys. Enligt Patel & Davidsson (2019) är det fördelaktigt att kombinera äldre publiceringar med nya. Därför har vi valt att inkludera böcker och artiklar från olika decennier för att presentera teoretiskt underlag som avspeglar olika samhällsliga kontexter tidsmässigt. Materialet har

främst hämtats från databaserna *Scopus* och *GUPEA*. Detaljerad information gällande urval och intervjuprocessen framförs i avsnitt 3.3 och 3.4. Sekundärkällor har behandlats med stor försiktighet. Till exempel har endast artiklar som är "Peer reviewed" använts för att säkerställa källornas trovärdighet. Visst underlag har hämtats från material som är publicerat i Försäkringsföretag X's årsredovisning. Dessa siffror hanterats med hänsyn till att materialet publicerats till företagets intresser. Vi hade därför i åtanke att det kan ha funnits incitament att publicera siffror som skulle gynna företagets status. Det *fjärde steget* som författarna rekommenderar är vidare att tolka det material som samlats in. Detaljerad information hur tolkningar och analyser gjorts hittas i avsnitt 3.4. Det *femte steget* som presenteras av Bryman & Bell (2013) innefattar begreppsligt och teoretiskt arbete. En del rör specificering av frågeställningarna och den andra delen innebär insamling av ytterligare material. Dessa var dock tätt sammankopplade eftersom vi behövde samla in ytterligare teoretiskt och empiriskt material när vi skiftat fokus i frågeställningarna. En del av det nya materialet samlades in via mail. I samband med det samlades mer teori in för att komplettera det tillagda empiriska materialet. Det *sjätte steget* som rekommenderas av författarna är att rapportera resultat och slutsatser. Detta genomfördes efter att samtliga tidigare steg var genomförda och grundades i de olika material som samlats in under arbetsprocessen.

3.3 Insamling av material

Vi har använt oss av ett semistrukturerat upplägg för kvalitativa studier när vi utformat intervjufrågor. Enligt Bryman & Bell (2013) är semistrukturerade intervjuer den vanligaste metoden för kvalitativa studier då det ger utrymme för flexibilitet. Vi har därför valt att ställa öppna frågor så att respondenten kunnat föra en relativt fri diskussion. När respondenterna frågat om intervjuens innehåll har de således fått ett övergripande tema av forskningsämnet. Den första kontakten med Försäkringsföretag X togs med en av cheferna. Efter att syftet presenterats fick vi tillstånd att genomföra intervjuer med personer på företaget. Därefter togs kontakt med respondenter via mail för att undersöka intresse. Förutom respondenter på Försäkringsföretag X så har vi även kontaktat två forskare inom förändringsarbete. Vi har följt Patel & Davidsson (2019) *informationens tre steg* vid kontakt med alla våra respondenter. Det första steget har skett via mailkontakt för att undersöka intresse. Vi gav övergripande information om studiens syfte och informerade om vilka som ansvarar för rapporten. I samband med detta skickades en bilaga med forskningsprocessens etiska ställningstaganden ut. Vid det andra kontakttillfället gavs respondenterna fullständig information med tid och plats för intervju. Patel & Davidsson (2019) menar vidare att tredje steget är när vi möter respondenten. Vi legitimerade oss och säkerställde att respondenterna läst våra etiska ställningstaganden som tidigare skickats. Vi frågade ännu en gång om samtycke innan varje intervjutillfälle, för att garantera respondenternas frivillighet till medverkan. Samtliga intervjuer har skett digitalt via Microsoft Teams och Zoom. Detta gjordes för att undvika att sprida smitta under den pandemi som pågår runt om i världen. Vi ville dessutom ge respondenter från Försäkringsföretag X möjlighet att delta i intervjun hemifrån för att undvika påtryckningar eller störningsmoment som kan förekomma på arbetsplatser. En av våra respondenter befann sig i en annan stad. De digitala verktygen möjliggjorde därför respondentens deltagande. En av oss ställde samtliga frågor under

intervjun medan den andra personen lyssnade och gavs utrymme att ställa följdfrågor i slutet. Detta gjordes för att respondenten inte skulle bli avbruten under intervjun och för att deltagarna skulle kunna tala så fritt som möjligt.

3.4 Tolkning av material

Eftersom vi använt olika metoder för att samla in material har en trianguleringsmetod använts. Syftet med detta är att metoderna ska kunna stödja varandra för att ge en helhetsbild av Försäkringsföretag X. Vi har tillämpat vad Alvesson & Sköldberg (2017) beskriver som ett reflexivt förhållningssätt gentemot det material som samlats in under intervjutillfällena. Till exempel har vi tagit hänsyn till vår egen påverkan och använt denna medvetenhet i våra tolkningar. Det gjordes genom att vi efter intervjutillfällena reflekterade över eventuella risker som kunnat förekomma till följd av hur vår egen medverkan och position uppfattats av respondenterna. Exempelvis hade respondenterna kunnat svara utifrån vad de trodde vi ville höra eller svarat på ett mer socialt accepterat sätt än att uttrycka sig mer kritiskt och ifrågasättande. Därför ansåg vi det viktigt att framstå som pålitliga och tillmötesgående för att respondenterna skulle känna sig bekväma. Efter att intervjuerna genomfördes avlyssnades ljudfilerna och materialet transkriberades direkt efter intervjuerna vilket stärkte undersökningens pålitlighet. Lind (2019) menar att pålitlighet handlar om att forskningsarbetet utförts på ett konsekvent sätt. Vi påbörjade en induktiv fas och färgkodade materialet för att sortera bort irrelevant material utifrån våra frågeställningar samt för att kategorisera materialet efter teman. Liknande svar samlades under rubriker för att lättare få överblick av materialet. Målet var att vara så specifika som möjligt när vi kategoriserade materialet, för att undvika att kategorisera för övergripande. Vi har även separerat material från Försäkringsföretag X och intervjumaterial med forskarna för att kunna se innehållsmässiga liknelser och motsägelser. Vi har kontinuerligt fyllt på med kategoriseringar under tidens gång för att vara så specifika som möjligt. Exempelvis i olika teman som: *bakomliggande faktorer till förändringsarbete, begränsningar gällande förändringar, externa-och interna drivkrafter, organisatoriskt lärande och förmåga att släppa resurser*. Detta arbete har underlättat vår analysprocess eftersom vi vid hantering av empiriskt material utbytt tankar och idéer med varandra. Sedan påbörjades en deduktiv fas då vi studerat teorin mer noggrant samtidigt som det empiriska materialet sorterats.

3.5 Intervjuurval

För att få en bred helhetsbild av Försäkringsföretag X valdes respondenter ut från olika arbetsområden, med olika lång erfarenhet för att i så stor uträkning som möjligt representera gruppen rättvist. Läsaren bör dock notera att hela företaget inte studerats, även om intervjuer gjorts både uppåt och nedåt i organisationen med syftet att ha spridning i urvalet. Vi har använt två olika intervju mallar som riktats till *ledare* respektive *medarbetare*. Respondenterna som kategoriserats som ledare valdes ut efter deras befattning, handlingsutrymme, kunskap om omfattande förändringsarbete och deras möjligheter till beslutsfattanden gällande förändringar. Vi klassificerade de respondenter som inte föll inom ramen för ledare som medarbetare, eftersom de saknade direkt möjlighet till att fatta

övergripande beslut eller som inte ansågs ha chefsroller. Intervjufrågorna som ställdes var utformade av medel till hög grad av standardisering. Exempelvis ställdes frågor om medarbetarnas upplevelser medan frågor till ledarna fokuserade på beslutsfattande och mer omfattande frågor om förändringsarbete. Frågorna har därmed inte varit identiska eftersom vi ville ge respondenterna utrymme att svara utifrån egna perspektiv och ge detaljerade utsagor gällande olika teman. Att frågorna till en grund var standardiserade gav en ökad möjlighet att sedan kunna jämföra svaren med varandra. Intervjuerna med Stefan Sveningsson och Jonas Fasth utgör en del av det empiriska materialet som presenteras. De har forskat inom områden direkt, eller indirekt kopplat till förändringsarbete under en längre tid. Stefan Sveningsson forskar och undervisar på Lunds Universitet och är inriktad på ledarskap samt strategisk och organisatorisk förändring. Stefan Sveningsson publicerat *Managing Change in Organizations* som publicerades år 2020. Boken utgör en stor del för denna rapports teoretiska bakgrund och intervjun med honom ansågs därför vara relevant att utgöra en del av det empiriska materialet. Jonas Fasth forskar och undervisar på Göteborg Universitet. Han inriktar sig bland annat på lärande och kunskapsutveckling inom organisationer, vilket är ett av rapportens fokusområden gällande dynamiska förmågor. Forskarnas utsagor behandlades separat och är därmed skilt från det empiriska materialet från Försäkringsföretag X. Därmed användes inte forskarnas bidrag till den del av rapporten som syftar till att skildra fallföretaget eller för att direkt besvara rapportens frågeställningar. Syftet med forskarnas medverkan var att bidra med inspiration och underlag för diskussion kring det generella behovet av förändringsarbete och dynamiska förmågor i organisationer. Därför behandlades det empiriska materialet från forskarna enbart som ett bidrag till fortsatta studier och utveckling av resonemang efter att analysen av Försäkringsföretag X gjorts.

Benämning	Datum	Intervjulängd minuter	Transkribering sidor	Antal år på Försäkringsföretag X
Ledare 1	2021-12-02	44	44	5 4-8 år
Medarbetare 1	2021-12-02	44	44	4 4-8 år
Medarbetare 2	2021-12-02	44	44	5 0-3 år
Ledare 2	2021-12-07	37	37	5 4-8 år
Medarbetare 3	2021-12-07	44	44	3 0-3 år
Ledare 3	2021-12-08	58	58	7 0-3 år
Ledare 4	2021-12-10	59	59	6 10+ år
Ledare 5	2021-12-10	31	31	6 4-8 år
Medarbetare 4	2021-12-13	38	38	4 10+ år
Ledare 6	2021-12-13	35	35	5 10+ år
Jonas Fasth	2021-12-10	32	32	6
Stefan Sveningsson	2021-12-14	55	55	7

Tabell 1. Intervjuöversikt⁴

3.6 Forskningsetiska ställningstaganden

Både Lind (2019) och Patel & Davidsson (2019) presenterar fyra krav för forskningsetiska principer. De fyra huvudkraven utgjorde därför grunden för hur materialinsamlingen bedrevs och etiska principer hanterades. *Informationskravet* uppfylldes då vi under initial kontakt informerade respondenterna om syftet. Genom att respondenterna innan intervjuerna gavs möjlighet att ge samtycke till medverkan uppfylldes även *samtyckeskravet*. I den bilaga som skickades ut förklarades att respondenternas transkriberade svar och sammanhörande ljudfil skulle behandlas som konfidentiell information. Transkriberingen gjordes direkt efter intervjuerna och ljudfilerna togs bort i samband med att transkriberingen gjorts för att minska

⁴ Transkriberingen skrevs i typsnitt *Times New Roman* med teckenstorlek 12.

riskan att de skulle finnas tillgängligt efter att rapporten publicerats. Respondenternas namn eller befattning skrevs inte heller ned för att säkerställa att respondenternas svar inte skulle kunna härledas till dem. Därmed uppfylldes *konfidentialitetskravet*, som enligt Patel & Davidsson (2019) innebär att personuppgifter skall skyddas. I bilagan med etiska ställningstaganden som skickades ut informerades även de medverkande om att samtligt material som samlas in enbart skulle användas i forskningssyfte för denna rapport. På så sätt uppfylldes även *nyttjandekravet*. Slutligen skrev vi under det dokument som innefattande våra etiska hänsynstaganden digitalt, för att utlova att det som angavs i dokumentet skulle följas.

3.6.1 Autencitet, reliabilitet och träffsäkerhet

Enligt Lind (2019) har en kvalitativ studie krav på autencitet, pålitlighet och träffsäkerhet. Patel & Davidsson (2019) menar att en rapports autencitet inte enbart är kopplat till datainsamlingen utan bör genomsyra forskningsprocessens samtliga delar. Vi anser att autenciteten, det vill säga materialunderlagets äkthet inte bör misstros då rapporten grundas på omfattande intervjumaterial som transkriberats ned i dess kontext direkt efter varje intervjutillfälle samt att vi samtalat med varandra och utbytt tankar kring det empiriska materialet under tidens gång vilket minskar risken för att bilda egna tolkningar. Enligt Bryman & Bell (2014) är detta ett kvalitativt arbets sätt där forskare bildar en gemensam tolkningsram som förklarar pålitligheten. Eftersom vi har haft varians i urvalet av respondenter och inkluderat olika representanter från Försäkringsföretag X har en så rättvis bild som möjligt eftersträvat. Författarna skriver att en *rättvis bild* bör speglas för att stärka autenciteten. Studien har dock varit strikt tidsbegränsad, vilket har inneburit en begränsning för antalet intervjuer som gjorts. För att stärka studiens reliabilitet hade fler studier och intervjuer kunnat genomföras för samla in mer material från Försäkringsföretag X. Med ytterligare avsikt att stärka studiens reliabilitet har intervjufrågorna till respondenterna varit specifika för individen i fråga och därför endast berört respondenterna direkt. Lind (2019) förklarar att träffsäkerhet handlar om att underlaget ger relevant kunskap för studiens syfte. Processen har varit metodisk då vi kontinuerligt fört anteckningar samt fastställt ett schema för att säkerställa att frågeställningarna kunde besvaras och studiens syfte uppfyllas.

3.6.2 Generaliserbarhet, överförbarhet och trovärdighet

Bryman & Bell (2013) menar att det är svårt att generalisera kvalitativa forskningsresultat till andra miljöer vilket kan innebära komplikationer när det kommer till att tillämpa resultat och analyser i en större kontext. Vi har stärkt möjligheten att generalisera genom att utföra multipla intervjuer och inkludera extern kunskap genom att samtala med oberoende experter som forskar inom förändringsarbete. Eftersom respondenterna från företaget inte representerar en hel population är deras utsagor nödvändigtvis inte representativa för Försäkringsföretag X. Eftersom endast ett företag har studerats bör även rapportens resultat studeras kritiskt och tolkas olika i andra situationer och sammanhang än i den kontext som presenteras i denna rapport. Målet med rapporten är således inte att presentera färdiga koncept eller modeller, utan att upplysa om segment som har påverkat ett enskilt företag i den samhällsliga kontext som föreligger idag. Därav är studiens överförbarhet begränsad.

3.6.3 Diskursanalys

Eftersom rapporten till stor del utgörs av intervjumaterial kan det vara av betydelse att reflektera över eventuella diskurser. Alvesson (2003) skriver att uttalanden under intervjuer kan ses som ett moraliskt historieberättande, vilket är av särskilt hög betydelse att uppmärksamma när ledare för organisationer intervjuas. Detta eftersom att det under intervjutillfällena ofta framställs en positivt laddad bild av dem själva eller verksamheten. Det är därför viktigt att framhålla att vederbörande inte haft någon annan avsikt än att formulera sig objektivt. Alvesson & Skoldberg (2017) skriver att Fairclough (1993), Fromm (1955) och Klein (2000) menar att den moderna människan har internaliserat ett marknadsföringsmässigt förhållningssätt i det kommersialiserade samhället och att intryckshantering⁵ samt förmågan att reglera intryck av individer, arbetsroller eller organisationer har blivit viktiga. Detta kan innebära att respondenternas syftar till att stärka sin egen, eller en organisations status. Därför har vi valt att anonymisera både företag och respondenter. Genom att anonymisera respondenterna skyddas deras integritet samtidigt som incitament för att hålla tillbaka information eller ge en medvetet positiv bild av företaget minskar. Att presentera företagets namn skulle exempelvis kunna stärka respondenternas anledningar att vilja ge en positivt laddad bild av företaget eftersom materialet skulle kunna läsas av företagets intressenter. För att ytterligare hantera den risk som förelåg har vi valt att se uttalanden som utsagor, vilket Börjesson & Palmblad (2017) rekommenderar. Detta menar de är av betydelse för att de skall kunna analyseras korrekt då utsagor ses som ett vetenskapligt analysobjekt och därmed går att analysera eftersom uttalanden varken ses som sanningar eller lögnar.

⁵ Eng: Impression Management

4: Empiri

4.1 Upplevelser från Försäkringsföretag X

4.1.1 Medarbetares upplevelser på Försäkringsföretag X

Företagets förändringar och dess bakomliggande orsaker

Samtliga medarbetare förklarar att förändringar kopplade till digitaliseringen har genomförts under de senaste fem åren. Medarbetarna förklarar att det pågår ett ständigt arbete med att förändra det digitala på företaget och de flesta är eniga om att det är externa drivkrafter som ligger bakom förändringarna men även interna drivkrafter till viss del. Samtliga är även eniga om att bolaget inte ligger i framkant digitalt och att de behöver utvecklas på den fronten för att hänga med i samhällsutvecklingen och inte gå miste om sina kunder. Medarbetare 1 har arbetat i ungefär sex år på företaget och menar att det kan vara svårt att genomföra förändringar då bolaget är trögrörligt på grund av företagsstrukturen. Medarbetare 2 har arbetat i ungefär två år och anser också att förändringar kan ta lång tid att genomföra och att det oftast finns långsiktiga planer för förändringar exempelvis vid byte av system. De flesta medarbetarna menar att behovet av förändringar kommer öka i framtiden på grund av den ökade digitaliseringstakten.

Medarbetare 1 anser att digitala lösningar bör ses över för att anpassa sig efter kundernas förändrade efterfrågan. Hen berättar vidare att 90-talisterna och framåt som särskilt efterfrågar snabba besked och snabba handläggningstider då de lever ganska digitalt och är uppvuxna med teknik. Hen beskriver även att vissa konkurrenter ligger i framkant med digitaliseringen och hanterar kunder snabbare och effektivare på grund av de digitala lösningarna. För att hantera situationen har Försäkringsföretag X ett ständigt pågående arbete där direktreglering har implementerats vid hantering av skadeärenden. Medarbetare 2 förklarar att det digitala teamet har utökats på en av avdelningarna och att fler medarbetare och chefer anställts till följd av det. Medarbetare 2 tror att digitaliseringen satsats på för att säkerställa snabbare hantering och effektivisera både för kunder och organisationen. Medarbetare 4 har arbetat i över tio år på Försäkringsföretag X och berättar att det skett en flytt till ett gemensamt kontor och att de mindre, lokala kontoren stängt ner sin försäkringsdistribution till viss del. Det finns dock möjlighet till videosamtal för kunder på plats på de mindre lokala kontoren. Många av de anställda som tidigare arbetat på de lokala kontoren sitter idag på det gemensamma, nya kontoret. Hen förklarar vidare att detta gjordes för att kunderna numera önskar att göra sina ärenden digitalt och kommer sällan in till kontor för att möta försäkringspersonal.

“Kunderna är mer måna om att vilja göra sina ärenden snabbt och digitalt i ”säkra meddelanden” vilket är mer chatt-liknande. Man ringer in mer och kommer mer sällan in till våra kontor och träffar oss. Det är väl samhället i stort, att man har förändrats och då måste vi också anpassa oss.” (Medarbetare 4)

Medarbetare 3 berättar att två omfattande system byttes ut i början av år 2021. Detta tror medarbetaren gjordes på grund av interna drivkrafter, delvis för att en del medarbetare uttryckt missnöje gentemot det tidigare systemen men också för att bibehålla en långsiktighet gällande digitala system. Medarbetare 3 tycker dock inte att kritiken mot de äldre systemen var befogad och tyckte inte det behövde bytas ut. Hen beskrev att stress kan infinna sig hos medarbetare till följd av systembyten för att lära sig nya rutiner. Hen menar vidare att ledarna var glada när de presenterade det nya systemet och att medarbetarna delvis därför försökte ha en positiv inställning genom att motivera varandra. Hen tror att medarbetarnas gemenskap, kommunikation och tålmod gynnade förändringen av det nya systemet, då det bidrog till att medarbetarna var villiga att ge det ett försök. Medarbetare 3 berättar att det troligen föreligger risker om företaget inte genomgår digitala förändringar eftersom hela samhället blir allt mer digitalt. Dock menar medarbetaren att det även kan finnas risker med att bli för digitala då det kan hämma den personliga servicen som önskas erbjudas till kunder. Medarbetare 1 anser att det finns risker med att bli för digitala då försäkringsprodukter är svårförståeliga och komplexa. Hen menar då att utmaningen ligger i att göra det enkelt och lättförståeligt. Medarbetare 2 anser också att det finns en risk med att bli för digitala då äldre kunder oftast önskar personlig service då de inte har samma vana vid teknik.

Medarbetare 2 berättar att lagar och regler kan begränsa förändringar och hämma den digitala utvecklingen på företaget. Hen säger att allt blir mer lagstyrt där hårdare krav ställs. Hen ger ett exempel på att digitala utskick av försäkringsbrev inte går att genomföra på grund av GDPR lagen, som finns till för att skydda personuppgifter. Medarbetare 3 berättar likt Medarbetare 2 att lagar och restriktioner som rör pandemin Covid-19 kan vara en bidragande faktor till olika förändringar, hen förklarar också att nya restriktioner kan uppstå framöver.

Rutiner vid förändring

Samtliga medarbetare anser att de viktigaste resurserna för företag att inneha, när man skall genomföra förändringar, är tydlig information och kommunikation.

“Det är extremt viktigt med tydlig information. Inför flytten till nya kontoret tyckte jag vi fick väldigt mycket och tydlig information. I början tyckte jag det var för mycket information. I efterhand har jag tyckt det varit skönt. Vad kommer hända? När kommer det hända och hur kommer det hända?” (Medarbetare 1)

Medarbetare 2 menar att rätt chef bör finnas på rätt plats för att kunna förmedla information om förändringar. Om fel information förmedlas kommer inte medarbetare vara mottagliga för förändringen. Hen anser därför att det är chefens viktigaste uppgift. Medarbetare 3 anser att det är viktigt att ledningen tydligt presenterar förändringen till medarbetare för att de sedan skall kunna ge feedback innan förändringen implementeras. Medarbetare 4 säger likt Medarbetare 3, att tydlighet är det viktigaste av allting. Hen menar att alla inte mår bra av förändringar och därför måste argumenten varför man skall genomföra en förändring vara bra och tydliga och att informationen når ut till alla led. Medarbetare 4 menar vidare att förändringar inte görs hos Försäkringsföretag X om det inte finns en bra grund för det. Dock

förklarar Medarbetare 2 att det finns satsningar och projekt som kan stanna upp under flera års tid. Hen menar vidare att projekt ofta kan ligga vilande tills bättre tider uppstår och sammanfattar det som att många förändringar pausas därav. Hen förklarar att försäkringsbranschen är hårt reglerad vilket innebär att Försäkringsföretag X måste rapportera förändringar till finansinspektionen för att få förändringen utvärderad då det kan finnas brister, vilket innebär att en förändringsprocess kan ta väldigt lång tid. Medarbetare 1 intygar också att det finns projekt som runnit ur sanden då man insåg att det inte skulle fungera.

Beslutsfattande och delaktighet

Medarbetare 1 och Medarbetare 3 menar att information oftast delas till medarbetarna via möten. De menar också att de får information skickad till sig via mail eller telefonsamtal och i vissa fall sker internutbildning. Medarbetare 2 menar att hen hämtar information på egen hand när hen tar initiativ till det. Hen berättar att information även förmedlas på de årliga medarbetardagarna, så kallade "fokusdagarna", då utbildningsaktiviteter sker. Medarbetare 4 förklarar att det är ledningsgruppen som i första hand förmedlar information till chefer som sedan förmedlar det till nästa chef på respektive avdelning och att det tillslut landar hos medarbetarna. Hen berättar att det finns medarbetardagar, ledardagar men även affärsdagar där man kan få information gällande förändringar som skall ske. De flesta medarbetare anser att de har möjlighet att presentera förslag men att det inte alltid är att det blir ett beslut.

Lärande

De flesta medarbetarna uttrycker att de har möjlighet att utbyta kunskap med kollegor och avdelningar inom Försäkringsföretag X men att det finns ett flertal tillfällen då de behöver hämta information själva. Samtliga beskriver att de genomgår en utbildning i början av sin anställning men att det sedan handlar om att ta till sig information på egen hand. Medarbetare 1 nämner även att alla som rådgiver om försäkringar behöver genomgå en utbildning varje år för att få fortsätta arbeta. Medarbetare 3 förklarar även att det alltid finns saker att lära sig och att det är svårt inom försäkringsbranschen att bli helt fullärd. Medarbetare 3 menar även att bolaget lär sig mycket av missnöjda kunder genom uppföljningar av de fallen.

Social dynamik

Samtliga medarbetare uttrycker att det sociala klimatet är bra på Försäkringsföretag X. Medarbetare 3 säger att man gör mycket saker tillsammans och att det finns möjligheter att lära känna varandra mer under exempelvis "fokusdagarna". Hen beskriver vidare att företaget har en utbredd familjär känsla även med andra avdelningar för att de alltid hälsar på varandra och hjälper varandra om någon behöver hjälp. Hen förklarar vidare att Försäkringsföretag X anstränger sig mycket för att alla skall lära känna varandra och avslutar med att säga att Försäkringsföretag X är väldigt givmilda med det. Medarbetare 2 uttrycker att varje avdelning har gemensam fika på morgonen och gemensamma luncher som gör att sammanhållningen gynnas. Medarbetare 2 säger dock att det sociala kan skilja sig något mellan avdelningarna då vissa avdelningar har fler anställda vilket gör att sammanhållningen inte alltid blir densamma som om man varit mindre personer. Medarbetare 1 förklarar att det nya kontoret har försvårat den sociala biten något. Hen säger att många dörrar är låsta och att

man måste blippa med ett kort för att ta sig igenom vilket gör att man drar sig från att besöka varandras avdelningar. Medarbetare 2 och Medarbetare 4 förklarar även att pandemin ställt till den sociala biten något då flera suttit hemma än på kontoret. Medarbetare 4 menar att det blir svårare att samarbeta och nå gruppens mål och Medarbetare 2 menar att det blir en utmaning att inkludera alla medarbetare i förändringar som sker.

4.1.2 Ledares upplevelser av förändring på Försäkringsföretag X

Företagets förändringar och dess bakomliggande orsaker

Ledare 1 har arbetat på Försäkringsföretag X i ungefär åtta år och förklarar att det under de senaste fem åren har pågått ständiga förändringsprocesser på företaget.

“Det pågår ständiga förändringsprocesser inom företaget på olika områden. Det är stora förändringar. Exempelvis automatisera och effektivisera, förbättra för kunder och medarbetare, internt men också flöden som går mot kund, externt. Det finns behov av förändring eftersom kundernas beteenden ändras” (Ledare 1)

Ledare 3 förklarar likt ledare 1 och medarbetare 1 att kundernas beteende förändrats och att det kan bero på vilken generation det handlar om. Exempelvis ställer yngre generationer mer krav på organisationens hållbarhetsarbete, även om vissa äldre bryr sig om hållbarhetsfrågor också men kanske inte är lika engagerade som de yngre. Ledare 2 förklarar att samma avdelning som Medarbetare 2 och Medarbetare 4 berättat om, genomgått många förändringar bara under år 2021. Ledare 5 berättar att kunder inte längre har lust att besöka kontor utan vill göra ärenden själva digitalt istället. Ledare 2 berättar att onlinemöten introducerats vilket möjliggör för kunder att prata med rådgivare online på de mindre kontoren. Hen berättar att det gjordes för att fortsätta finnas tillgängliga och nära kunderna. Likt Medarbetare 2 förklarar även Ledare 2 att det tillkommit nya chefspositioner till följd av de nya förutsättningarna. Ledare 2 tror att förändringarna gjorts för att hänga med i digitaliseringsutvecklingen, effektivisera kundärenden och samtidigt behålla deras personliga service. Dessutom förklarar Ledare 2 att inflyttningen av fler anställda till huvudkontoret har bidragit till en starkare teamkänsla. Hen tror att förändringarna som gjorts uppkommit till följd av både interna och externa drivkrafter. Exempelvis förklarar Ledare 2 att det är viktigt att hänga med i digitaliseringen och vad som händer i omvärlden men samtidigt bibehålla ett “familjärt tänk”. Vilket även Medarbetare 3 uttrycker. Därav tror Ledare 2 att företaget verkställde onlinemöten för att göra en kompromiss av de önskemålen. Ledare 3 förklarar att om de önskar att bli mer effektiva så går det inte att göra som de redan har gjort.

Ledare 2 förklarar att lagar, regler och restriktioner som införts nationellt till följd av pandemin Covid-19⁶ orsakade ovisshet och förvirring både hos kunder och anställda. Hen förklarar att pandemin var en stor utmaning som ställde branschen och hela världen på sin spets. De anställda fick under denna tid fler samtal och frågor från kunder relaterat till

⁶ SARS-CoV-2

Covid-19. Ledare 2 berättar att det var en utmaning att beräkna hur många samtal som skulle komma in eftersom det inte fanns någon tidigare pandemi att relatera till. Dessutom förklarar Ledare 2 att anställda har arbetat mycket hemifrån på grund av nationella restriktioner. Det menar hen resulterade i att mycket teamkänsla tappades eftersom det anställda inte kunde träffas på plats vilket både Medarbetare 2 och Medarbetare 4 håller med om. När världen drabbades av Covid-19 pandemin och det svenska samhället präglades av restriktioner menar Ledare 2 att Försäkringsföretag var snabba att anpassa sig och förändras. Ledare 2 berättar att supportavdelningarna fick ta reda på hur branschen agerar och vilka regler Försäkringsföretag X behövde förhålla sig till. Efter det skrevs lathundar och rutiner fastställdes. Det gjordes enligt Ledare 2 så fort som möjligt. Kundrådgivare behöver då veta hur och vad de skulle svara kunderna. När två eller tre medarbetare har lyft något de hört från kunder över telefon agerade ledarna direkt. När det skett snabba förändringar exempelvis gällande reseintyg med försäkringsbevis till olika länder har de snabbt fått reda på det, ibland efter att flera kunder frekvent frågat om samma sak.

Ledare 3 är den första att nämna att en ny och omfattande femårig strategi på Försäkringsföretag X påbörjats år 2021. Under det tidigare tidsintervallet skedde förändringar på olika sätt. Hen berättar att hållbarhetsarbetet på företaget har breddats under de senaste sju åren men att det först nu blivit mer etablerat. Ledare 6 nämner också att den nya strategin inneburit en del organisatoriska förändringar. Hen förklarar att den nya strategin inte skiljer sig så mycket från den förra och att det snarare är en utveckling av den gamla strategin genom en successiv förflyttning. Ledare 6 förklarar att det under åren 2015-2020 låg fokus på att försöka bli ett innovativt företag. Nu fokuserar företaget på att utveckla kreativitet hos medarbetare i kulturen. Hen berättar vidare att riktningen av strategiarbetet först sätts av ledningsgruppen och att det sedan tas olika initiativ för att uppnå den strategi som satts. Hen förklarar att det mestadels är externa faktorer som påverkar men även interna när medarbetarna uttrycker sig. Ledare 3 berättar att det under den föregående strategiperioden skedde en kulturförflyttning som varit ett delprojekt under den tidigare femårsperioden. Ledare 3 tror att kulturförflyttningen har främjat hållbarhetsarbetet på företaget eftersom hållbarhetsarbetet kräver engagemang för att driva det framåt. Ledare 4 förklarar att kulturförflyttningen påbörjades gjordes efter att företaget bytt VD. Efter det sattes kulturarbetet igång på allvar. Ledare 3 förklarar att potentiella bakgrundsfaktorer till kulturförflyttningen var för att stärka engagemang och teamkänsla på företaget ytterligare. För att stärka kulturen har ett initiativ kallat "ledarforum" startats. Då träffas alla ledare ett par gånger varje år för att utbyta erfarenheter, förbättra kompetens och diskutera ämnen kopplat till det. Ledare 3 berättar vidare att en relativt ny, intern undersökning visade att ledarna på Försäkringsföretag X var mycket uppskattade.

Ledare 3 berättar att Försäkringsföretag X även börjat sprida det sociala hållbarhetsarbete som görs på företaget. Hen förklarar vidare att hållbarhetsarbetet har skett tidvis och kontinuerligt vuxit under de senaste fem åren, exempelvis sattes det första klimatmålet på Försäkringsföretag X. Hen tror att anledningarna var för att hänga med i samhället samt att reagera på lagar, normer och önskemål från omgivningen. Hen förklarar dock att det inte enbart handlar om externa krav. Kraven kommer både från samhället och medarbetare. Till

exempel anser hen att Försäkringsföretag X behöver arbeta med hållbarhet för att kunna behålla anställda, då anställda annars kommer söka sig till andra arbetsgivare. Hen berättar vidare att det märks mer och mer att yngre generationer inte vill arbeta på företag som är dåliga ur hållbarhetssynpunkt. Därför krävs en vilja att förändras och ligga i framkant som arbetsgivare. Ledare 3 berättar vidare att det finns risk att förlora kunder. Dessutom anser hen är viktigt att leva upp till de krav som ställs av myndigheter. Ledare 4 och Ledare 1 konstaterar att myndigheters krav måste förstås och hanteras. Ledare 4 har arbetat i över tio år på Försäkringsföretag X och menar att organisationen konstant förändrats. Den största påverkan menar hen är alla lagkrav. GDPR-lagen och IDD-lagen som finns till för att skydda personuppgifter har satt knut på mycket, i dagsläget är det därför svårt att genomföra vissa förändringar som kan önskas. Exempelvis berättar Ledare 4 att de har valt bort samarbeten med andra aktörer för att aktörerna haft en molntjänst. Dessutom kan de inte korsköra data för att analysera vilka kunder som är mest lönsamma, eller för att prata med dem. Ledare 1 understryker det faktum att Försäkringsföretag X är mycket regelstyrda och att det kan innebära en risk att genomföra förändringar på grund av alla de lagar som måste följas. Dessutom förklarar hen att Försäkringsföretag X på grund av lagar och regler har blivit pressade till att genomföra förändringar och att de regelstyrda systemet kan innebära risker för förändringar som genomförs då de kan stoppas.

Ledare 5 berättar att Försäkringsföretag X har genomfört förändringar de senaste fem åren.

“För några år sen handlade det om digitalisering av grundtjänster. Det är självklart, man måste hela tiden vara i framkant i det digitala. Det är inte längre någon konkurrensfördel. Nu handlar det mycket om automatisering och effektivisering i verksamheterna och hitta den typen av möjligheter.” (Ledare 5)

Hen berättar vidare att Försäkringsföretag X även behöver utvecklas och förändras i framtiden.

“Vi är på i ganska många områden där vi behöver utveckla oss. Inte minst kulturen. En av de stora förändringarna är ju konsumtionsmönster alltså hur kunder konsumerar ens produkter och tjänster. Det förändras hela tiden.” (Ledare 5)

Majoriteten av de ledare vi samtalat med tror att behovet av förändringar kommer att öka och att det är viktigt att studera och ta hänsyn till omvärlden som exempelvis digitaliseringens utveckling, lagar och regler och normer och förväntningar kopplat till hållbarhet. Samtliga ledare beskriver att de flesta förändringar som genomförts de senaste fem åren har drivits fram av externa faktorer, ibland även interna. Likt medarbetarna anser de flesta ledare att digitaliseringens utveckling blir viktig att följa. Ledare 5 förklarar att det kan vara en utmaning att lyckas skapa positivitet och mening med en förändring i en organisation. Ledare 6 påstår att en lyckad förändring generellt kräver en väl genomförd föranalys. Hen menar att olika alternativ behöver identifieras för att kunna agera och även att uppföljningen sker. Vidare berättar hen att ledare generellt är lite för snabba ibland, att vissa fattar beslut på känsla än vettiga underlag. Ledare 1 förklarar att utan god kommunikation riskerar företag att misslyckas med förändringar. Hen förklarar att det har genomförts förändringar som folk inte

gillar. Hen tror att det viktigaste när en förändring skall ske är att skapa delaktighet i organisationen än att det bara presenteras någonting.

Rutiner vid förändring

Enligt Ledare 1 är det vid förändring på Försäkringsföretag X viktigt att alla ska få ta del av information. Hen tycker att kommunikation generellt är väldigt viktigt för att kunna nå ut till hela organisationen. Ledningen arbetar tillsammans med cheferna för att de skall känna sig bekväma med att förmedla den nya strategin. Ett gemensamt material gavs ut som cheferna sedan kunde använda till sina grupper. Dessutom presenterades grunderna kring den nya strategin under företagets "medarbetardagar". På så sätt blir de anställda påmind och alla får möjlighet att reflektera över det. Ledare 1 förklarar att ledarna ihärdigt försökt "snurra det i olika forum". De tror att det är viktigt att man känner igen sig i material och försöker visualisera. När det gäller mindre förändringar kan det räcka att chefen eller gruppleddaren tar informationen på sina gruppmöten. Dessutom finns den interna kommunikationskanalen *Intranet*, där nyheter presenteras hela tiden. Där finns även en sida om den nya strategin, där man kan läsa mer om det. Ledare 6 förklarar att information om eventuella förändringar också delas under "fokusdagarna".

För att förändringar skall bli lyckade tror både Ledare 3 och Ledare 4 att det viktigaste är att man får med sig de rätta personerna. Ledare 3 menar att det kan handla om att man har med personer som har kunskapen om det man skall förändra. Ledare 4 menar att det krävs att någon driver initiativet genom hela organisationen så att samtliga får ta del av förändringen. Ledare 5 anser likt Ledare 3 och 4 att förankring är det viktigaste under förändring. Det behöver finnas en förståelse till varför förändringen skall ske. Hen anser också att diskussion kring beslut är oerhört viktigt för organisationen. Ledare 5 anser att ifall förankringen sker tidigt är samtliga medarbetare med på förändringen och man slipper jobb efteråt. När Försäkringsföretag X skall presentera och förankra ett beslut om en förändring till resterande anställda publiceras information på *Intranet* samtidigt som cheferna lyfter besluten till sina grupper för att främja diskussion. Eventuella synpunkter skickas sedan tillbaka till ledningen för beslutet skall kunna förfinas. Exempel på beslut som förankras och diskuteras är strategiska affärsbeslut, medan restriktioner till följd av pandemin bara bestäms då det inte ansetts vara något av vikt att diskutera. Även Ledare 6 anser att en av de viktigaste rutinerna vid en förändring är att informera och argumentera till varför förändringen skall ske.

Ledarna på Försäkringsföretag X anser att det är viktigt att lyckas förankra förändring och få organisationen att förstå varför förändringen i fråga är nödvändig. De menar vidare att motiverade personer driver förändringsarbetet och att informationen även når ut till hela organisationen. Kommunikationen rörande förändringar sker genom flera kanaler, både digitala och under möten eller samlingar för att säkerställa att de lyckas med en tidig förankring.

Beslutsfattande och delaktighet

Ledare 1 förklarar att den nya strategin beslutades av styrelsen, företagsledningen och cheferna. Dessutom har förslaget diskuterats med medarbetare. Försäkringsföretag X började förbereda och planera för den nya strategin nästan ett och ett halvt år innan den introducerades i början av år 2021. Under den tiden diskuterades det vad som fungerat bra med den tidigare strategin och vad som bör behållas. Sedan tas beslut i företagsledningen som sedan presenteras för styrelsen för att strategin skall godkännas. Cheferna som var delaktiga i utformandet av strategin kom från olika avdelningar på företaget, vid detta tillfälle deltog ungefär 45 chefer och gruppleddare med personalansvar. Ledare 3 förklarar att det varierar vilka som fattar beslut gällande förändringar. Vidare förklarar hen att det krävs att ledningen är med på förslaget för att en förändring skall kunna ske. Hen förklarar att det aldrig riktigt skulle gå att förändra bolaget och den inriktningen man har utan ledningen. Ledare 3 påpekar även att det är minst lika viktigt att de övriga anställda har accepterat förändringen för att initiativet skall få fäste och följas i praktiken. Ledare 5 anser också att det är av betydelse att olika representanter är delaktiga vid beslutsfattande. Hen berättar att involvering är en förutsättning för lyckad implementation framöver. Ledare 3 intygar att beslut om förändring fattas av olika representanter men att det beror på vilken förändring det gäller och dess storlek. Är det en stor förändring så kan det hända att hen bidrar med underlag som ledningen sedan får besluta om. Hen förklarar att det även sker små förändringar som inte tas upp i ledningsgruppen. Det kan vara förändringar på en nivå som inte är i ledningsgruppen men som ändå driver förändringsarbete framåt. Ledare 5 förklarar att beslutskraften i ganska hög grad är delegerad i företagsstrukturen på Försäkringsföretag X.

“Tanken är att besluten skall fattas så nära frågan som möjligt. Ytterst är det styrningen, ledningen och företagets VD som fattar de övergripande långsiktiga strategiska besluten men tanken är att de löpande besluten som rör strategiska frågor beslutas av personer som finns nära problemet eller nära lösningen. Det är iallafall ledningens ambition, att besluten skall gå så långt ut i organisationen som möjligt. Det är också där kunskapen finns om det specifika problemet eller den specifika frågan.” (Ledare 5)

Lärande

Ledare 1 förklarar att det har skett misslyckade förändringar eller initiativ som har blivit daterade. Vid dessa tillfällen menar hen att misslyckanden går att lära sig utav. Ledningen följer upp de större delarna i en förändring och cheferna brukar följa upp de mindre med förändringar ska förbättras i framtiden. Även Ledare 3 tror att de förändringar Försäkringsföretag X tidigare genomgått har givit organisationen lärdomar inför framtiden då de vet hur till exempel problem bör undvikas och hur de kan lösas. Ledare 3 anser att det både är organisationen och individen som ständigt lär sig då förändringar eller andra projekt genomförs. Ledare 5 förklarar likt Ledare 1 och Ledare 3 att hen och organisationen försökt lära sig av de gångerna som de inte lyckats, exempelvis med produktlanseringar. Ledare 5 beskriver lärandet av tidigare förändringar som en del av företagets utveckling. Ledare 1 berättar att det har hänt att rådgivare tyckt något varit svårt eller otydligt med de regler som

gäller. Då har rådgivarna möjligheten att ringa till företagets supportavdelning för råd. Ledare 2 berättar att hen lär sig nya saker av kollegor varje dag.

“Ja det händer ju varje dag. Vi sitter ju i mycket möten och dialoger med andra avdelningar för att hjälpa andra och få hjälp av andra för att skapa ett tätt samarbete med andra avdelningar. I det blir det naturligt att man tar del av vad andra gör.” (Ledare 2)

Ledare 1 berättar vidare att hen ibland arbetar i andra städer på företaget då hen träffar många kollegor med olika kompetenser vid dessa tillfällen och berättar att det händer att hen tar med sig ny kunskap tillbaka till det lokala kontoret. Ledare 2 berättar att Försäkringsföretag X ibland mottar synpunkter med förbättringsförslag eller kritik från kunder. Detta anser hen att företaget och individerna kan lära sig utav. Ledare 2 berättar vidare att de anställda som varit i kontakt med kunden lägger fram synpunkterna som ett förbättringsförslag som sedan kan fångas upp och hanteras av organisationen. Ledare 6 förklarar att hen lär sig mest från feedback från andra anställda i det arbete hen genomför. Vidare tror ledare 6 att det aldrig det kan bli för mycket lärande i en organisation men att det kan behöva organiseras på ett annorlunda sätt.

“Jag tror att vi behöver organisera lärandet på ett helt annat sätt. Idag så prioriterar man inte lärande om man är stressad. Vilket är lite absurt för hade man prioriterat lärandet med avsatt tid för det så tjänar man tid någon annanstans. Det blir ju mer effektivare osv. Jag tror att så länge man känner att det är krav att uppdatera olika saker så är det inte det lärandet jag brinner för mest liksom.” (Ledare 6)

Visioner och social dynamik

Samtliga ledare redogör företagets värdeord: enkla, engagerade och professionella. Ledare 2 berättat att dessa presenteras och diskuteras både under anställningsintervjuer och under tiden som anställd. Hen menar att samtliga skall tänka på värdeorden under möten med kollegor, mot chefer och mot kunder. Ledare 5 nämner även visionen att finnas nära kunden oavsett kanal. Hen menar att närhet till kunder inte behöver ske genom fysiska kontor utan även kan vara digital.

Ledare 5 förklarar att ett mål på Försäkringsföretag X är att alla skall känna sig välkomna. Ledare 1 beskriver den sociala dynamiken på Försäkringsföretag X som vänlig och empatisk. Hen förklarar att det är en arbetsplats där hen alltid känner sig välkommen på. Dessutom försöker företaget arbeta med kulturen med målet att samtliga skall känna stolthet och en vilja att befinna sig på jobbet. Detta görs genom aktiviteter med samtliga medarbetare under fokusdagar eller i mindre grupper. Ledare 2 anser att aktiviteter i grupper är viktigt för att inte tappa det sociala i företaget och berättar likt Ledare 1 att de aktivt arbetar med att upprätthålla den sociala dynamiken. Ledare 2 beskriver att det är en ständig rörelse gällande det sociala på Försäkringsföretag X. Dynamiken förändras ständigt då det kommer många nyanställda. Däremot upplever hen att det är möjligt att skapa mindre grupper eftersom de blivit så många anställda på kontoret, vilket skapar en grupp känsla i sitt mindre team.

Både Ledare 3 och 4 anser att den sociala dynamiken på Försäkringsföretag X är väldigt härlig och positiv när de möter kollegor. Dessutom känner Ledare 4 sig privilegierad att få arbeta i de fina lokalerna och att medarbetarna har goda hjärtan som ständigt sprider positivitet.

“Folk är generellt väldigt glada, trevliga och hjälpsamma. Det gör att det blir roligare att jobba och gå till kontoret. Det blir också mycket enklare när man skall göra någonting till exempel när man skall förändra något.” (Ledare 3)

Ledare 1 berättar att de nationella restriktionerna till följd av pandemin delvis innebar att många anställda tvingades arbeta hemifrån. Hen anser att det har hämmat kreativiteten eftersom hen upplever att hen blir mer kreativ tillsammans med andra. Hen tycker också det är viktigt att träffa kollegor på plats för att bibehålla gemensamhet och kultur. Ledare 6 berättar att den sociala dynamiken i dennes grupp är superbra. Hen förklarar att de nyligen flyttat in på kontoret igen efter en tid av hemarbete och att det hanterats väl. Även om Ledare 6 beskriver sin grupp som relativt utspridd äter de lunch ihop och gör saker tillsammans. Hen förklarar även att Försäkringsföretag X nyligen investerat i ett verktyg för att kunna mäta arbetsgemenskap och trivsel. Detta menar Ledare 6 kommer ge ledningen underlag för att bedöma hur det sociala på arbetsplatsen uppfattas av fler.

4.2 Forskare om förändring i organisationer

Forskaren S. Sveningsson (intervju, 14 december 2021) har ungefär 40 års erfarenhet av organisationsfrågor av olika slag. Han har skrivit litteratur om strategisk förändring, strategi, ledarskap, organisationsstruktur, chefskap och identitet. Emellanåt upplever han att betydelsen av förändring överdrivs i organisationer. Han förklarar vidare att förändringarna alla gånger är rationellt motiverade att genomföra och att organisationsförändringar inte alltid är bra. Han förklarar vidare att det finns breda imitationsmönster bland företag i samhället och att mycket förändringsarbete är rätt så omotiverat, åtminstone utifrån en saklig situation som organisationen befinner sig i.

“I regel brukar folk inte gilla förändring. Man kan säga att man tycker om förändring. Det ingår också i dem här uttryckssätten man använder sig av. I regel brukar folk inte tycka om det här med förändring för det innebär att man måste anpassa sig till nya förhållanden. Även om man säger att man tycker det är bra och viktigt och att man gillar det så är det inte säkert att man faktiskt gör det. Många studier visar ju då också att folk är inte så förtjusta i detta.” (Stefan Sveningsson, 2021)

Stefan Sveningsson (intervju, 14 december 2021) är osäker på om graden av misslyckande förändringar beror på huruvida förändringen haft externa eller interna bakomliggande drivkrafter. Han förklarar dock att huruvida ett företag lyckas med kan bero på vad som ligger bakom förändringsinitiativet eftersom han upplever att interna drivkrafter känns lite mer konkreta, verkliga, påtagliga och kanske är ett resultat av hur man inom organisationen bland

medarbetare och kollegor. Vidare förklarar han att externa drivkrafter kanske inte triggas av samma känsla av behov som interna orsaker till förändring. Dock menar han att det är viktigare att veta hur förändringarna skall kommuniceras. Det som är viktigt med förändringsarbete är att just bygga upp ett fall för förändringar och en idé och hur man övertalar. Han förklarar att man exempelvis kan bygga en spännande berättelse och se till att förändringen känns angelägen, legitim och viktig eftersom det är otroligt viktigt för att nå fram till människor. Han anser dock att det även kan bli för mycket förändringar i organisationer. Han upplever att folk är rätt så förändringströtta i organisationer vilket kan försvåra förändringsarbetet. Därför är det viktigt att den föreslagna förändringen har en rationell grund. Ifall förändringar utan rationell grund sker regelbundet kommer det därför bli svårare att genomföra förändringar framgångsrikt. Han tror likt majoriteten av de intervjuade från Försäkringsföretag X att förändringar i organisationer kommer bli vanligare, även om han understryker att förändringar inte alltid är bra. Han menar att fler förändringar nödvändigtvis inte innebär att förändringar kommer bli viktigare att genomföra, däremot kan det uppfattas så i organisationer eftersom det är ett aktuellt ämne.

Rutiner vid förändring

J. Fasth (intervju, 10 december 2021) anser att det absolut viktigaste vid en förändring är människan som är med. Som ledare finns möjligheten att säkerställa att man har rätt människor med sig i förändringsarbetet. När rätt konstellation av människor valts ut finns möjligheten att lyckas med förändringen. Han menar vidare att det bör finnas ett tydligt ramverk för de anställda. De bör förstå vad som försöks åstadkommas och hur de får röra sig inom hanteringsmässigt. Ramverket kan exempelvis bestå av värdeord och värderingar och utgör därmed de anställdas begränsningar samt tydliggör förändringens syfte. Vidare skall medarbetarna få villkor för prestation. Det vill säga att de får chansen att prestera på topp inom ramverket. Då är det viktigt att de vet sin roll, vad de får göra och vad det förväntas göra. Det kan säkerställas genom att få information de behöver. Slutligen behövs kraft, kompetens, tid och pengar.

S.Sveningsson (intervju, 14 december 2021) berättar likt J. Fasth (intervju, 10 december 2021) att likvider och kapital är en grundförutsättning för att förändringar skall lyckas. Vidare förklarar S.Sveningsson (intervju, 14 december 2021) att det finns mjuka delar i en organisation som kan vara fördelaktigt vid förändring. De kan exempelvis handla om lärande, dynamiska kapabiliteter och organisationskultur. Det kan krävas att organisationen är lite mer flexibel eller att man är beredd att ompröva sitt sätt att se på saker och ting i lite högre utsträckning. Därför menar han att idémässiga, kognitiva och kulturmässiga faktorer är oerhört viktiga i förändringsarbete. Han menar att företagskultur tenderar att pratras om men inte alltid tas på allvar och att den ibland underskattas. Alltså är både den materiella aspekten av organisationen och den symboliska är viktiga för att kunna genomföra en förändring framgångsrikt.

Beslutsfattande och delaktighet

S.Sveningsson (intervju 14 december 2021) anser att det är viktigt att företag involverar flera olika representanter när beslut skall fattas med undantag för akuta lägen. Han förklarar att det kan uppstå situationer där beslut behöver fattas direkt men normalt sätt blir implementeringsprocessen enklare om beslutsprocessen varit mer mångsidig. J. Fasth (intervju, 10 december 2021) förklarar att det finns en normativ bild som säger att företag vid beslutsfattande skall blanda så många olika representanter som möjligt och involvera medarbetare vid beslutsfattande. Vidare förklarar han betydelsen av att göra det handlar om hur komplex frågan är och hur mycket tid som finns att fatta beslutet på. Exempelvis är det bättre att inte involvera en större mängd personer om det är ett beslut som måste tas direkt. Vid de tillfällen det finns mer tid förklarar han att det är bättre att blanda med olika representanter eftersom lärandet oftast är bättre om företaget involverar fler medarbetare och chefer vid beslutsfattandet om strategiska beslut. Han berättar vidare att ju mer oliktankande som involveras, desto mer lärande uppnås men att beslutsfattanden bör vara situationsbaserade och att det är viktigt att anpassa sig till de omständigheter som föreligger.

Lärande

J. Fasth (intervju, 10 december 2021) anser att lärandet inom organisationen alltid är viktigt, även om det kan finnas ett större behov av lärande i tillväxtföretag än mer etablerade. Däremot är lärandet viktigt även i större organisationer där man behöver utvecklas på något sätt. Han förklarar att om ett företag vill utvecklas så måste det lära, exempelvis genom sociala interaktioner. Vi lär oss konstant genom sociala utbyten med andra människor. Om kulturen på ett företag begränsar anställda att dela med sig av svårigheter hämmar det lärandet eftersom öppenhet inte förespråkas. Kulturen är därför helt avgörande för vilken typ av lärande som kan finnas. Han berättar dock att vi lär oss mycket genom att iaktta och fånga upp hur andra beter sig på en arbetsplats. Därför påstår han att distansarbete, som blivit mer vanligt, är en stor utmaning ur ett lärandeperspektiv eftersom sociala interaktioner på arbetsplatsen inte förekommer. Däremot nämner han att anställda vid hemarbete kan interagera med andra som de kanske inte skulle göra på sin arbetsplats.

Visioner och social dynamik

S. Sveningsson (intervju, 14 december 2021) berättar att ledaren i de tidiga faserna är viktig för att legitimera, övertyga och skapa ett engagemang för en förändring. För att förändringen ska få fotfäste och uthållighet måste cheferna visa intresse genomgående. Han förklarar att det är viktigt att skapa engagemang och tryck på förändringen och även säkerställa dess uthållighet genom ledarens sätt att vara, i rutiner och att motivera förändringen i olika sammanhang.

5: Analys och diskussion

Digitalisering

Av de utsagor gällande de bakomliggande faktorer som drivit förändringar på Försäkringsföretag X finns många likheter mellan teorierna som presenterats. Både medarbetare och ledare redogör att digitaliseringen fått Försäkringsföretag X att genomföra förändringar och viktig att förhålla sig till då det upplevs vara stor utmaning, vilket stämmer med Sveningsson & Sörgärdes (2020) teori, att digitaliseringen är en extern drivkraft som både kan hota och gynna företag. Ytterligare externa drivkrafter som författarna presenterar förekommer upplevs även hos Försäkringsföretag X. Både medarbetare och ledare upplever likt Sveningsson & Sörgärde (2020) att drivkrafterna kan och har förändrats på grund av den yngre generationens krav och förväntningar. Några av de anställda upplever att yngre kunder vill ha snabba besked och generellt ställer höga krav och författarna menar att de blivit större krav på företag att bli digitala då kunder förväntar sig att kunna betala, handla och få hjälp digitalt. Av det empiriska materialet framgår även fler anledningar till varför digitaliseringen bör tas hänsyn till. Försäkringsföretag X har under det senaste året genomfört två stora systembyten. Vilka inte motiverades tydligt för samtliga medarbetare trots att en stor majoritet av ledare och medarbetare ansåg att kommunikation och engagemang är viktigt vid förändring. Även om ett av systembytena inte uppskattades av alla medarbetare motiverade medarbetarna varandra till att ge det ett försök vilket tros ha gynnat systembytet. Dessutom var ledarna positiva när de talade om det nya systemet för medarbetarna vilket Kotter (2007) menar är viktigt för att förändringar skall lyckas förankras och genomföras framgångsrikt.

Ledare och anställda på Försäkringsföretag X nämnde tillsammans tretton omfattande förändringar som skett de senaste fem åren, varav de mest omfattande skett under år 2021. Sveningsson & Sörgärde (2020) skriver att det inte alltid finns klara och rationellt grundade motiv bakom förändringar som sker. Vidare skriver författarna att det bör undersökas ifall förändringen präglas av individuella, bakomliggande intressen eller görs för stärka individers maktinflytande genom att förändra rutiner eller den rådande miljön. I situationer likt den på Försäkringsföretag X, när omfattande förändringar genomförs samtidigt tror vi att det är ännu viktigare att ställa sig kritisk mot förändringar som sker. Detta för att det framgått att medarbetare på företaget känt sig lite stressade under dessa perioder, vilket kan innebära att det inte finns tid för att stanna upp och kritiskt granska förändringar som initierats. Att stanna upp och reflektera för att säkerställa att de genomförs av objektiva drivkrafter och bedrivs med goda avsikter. Dessutom tror vi det kan bli problematiskt när en organisation vill genomföra förändring som är välmotiverad och rationellt grundad efter en tid då intensiva och omfattande förändringar genomförts. Vi anser att det kan föreligga en risk att intresset för förändring bland medarbetarna försvagas på grund av den förändringsintensiva period som ägt rum tidigare. Intresset hos medarbetarna menar Kotter (2007) är viktigt att säkerställa eftersom en förändring inte kan genomföras om organisationens kärna stödjer förändringen. Eftersom medarbetare uttryckt att de inte enbart varit positivt inställda till det faktum att förändringar gjorts samtidigt anser vi det vara nödvändigt att inte ständigt genomgå nya

förändringar. Istället bör Försäkringsföretag X försöka eftersträva stabilitet och balans. Detta tror vi kan vara särskilt viktigt för Försäkringsföretag X som arbetar mycket med att försöka stärka sin gemenskap och kultur, eftersom vi tror att mycket regelbundna förändringar kan försvåra gemenskapsbyggande då miljöer och rutiner tenderar att förändras ofta. På Försäkringsföretag X pågår en ständig kulturförflyttning som påbörjades för sju år sedan. Den beskrivs som ett pågående förändringsarbete som initierades för att stärka de anställdas sammanhållning och engagemang, vilket anställda på företaget anser vara viktigt. Behovet av kulturförflyttningen påstås ha uppkommit internt och kan jämföras med hur Sveningsson & Sörgärde (2020) beskriver interna drivkrafter. Däremot är det övervägande externa drivkrafter som ligger till grund för förändringarna som genomförts på Försäkringsföretag X.

Lärande

Förändringar motiveras mestadels av digitalisering eller på grund av politiskt fastställda lagar och regler. Till exempel arbetade anställda hemifrån under pandemin, vilket vi tror skulle kunna hämma lärande och utbyte av kunskap eftersom man mister det sociala utbytet som är en förutsättning för lärande likt vad likt vad J. Fasth (Intervju, 10 december 2021) uttrycker. Eftersom Försäkringsföretag X genomför internutbildningar, aktivitetsdagar och följer upp misslyckanden för att främja lärande tolkar vi det som att företaget anser att lärande och utveckling är en viktig del i organisationen. På Försäkringsföretag X får de nyanställda genomgå en introduktionsutbildning för att skapa kunskap. Dessutom finns medarbetardagar för att de anställda skall utbildas och socialisera samt för att organisationens sammanhållning skall stärkas. Respondenter med ledarroller lär sig främst genom möten, feedback, tätt samarbete och dialoger med kollegor lokalt, digitalt eller på annan ort. Information och kunskap delas sedan med resten av organisationen. Eftersom Eisenhardt och Martin (2000) menar att kunskapsskapande är en dynamisk förmåga konstateras att Försäkringsföretag X finner den dynamiska förmågan av värde då de aktivt arbetar för att skapa kunskap och underhålla samt utnyttja den kunskap som finns på företaget genom initierade aktiviteter. En stor majoritet av respondenterna från Försäkringsföretag X påstår att de utbytt kunskap med kollegor. Både medarbetare och ledare hävdar dock att de även får kunskap genom externa källor. De anställda berättar att de ibland mottar förbättringsförslag från kunder som senare fångas upp och hanteras av företaget för att förbättra verksamheten. Detta tror vi kan främja lärande och kunskapsutbyte-och skapande eftersom uppföljningar kan antas innebära diskussioner och därmed bidra med nya kunskaper och perspektiv om verksamheten.

Nedlagda projekt

Enligt både medarbetare och ledare på Försäkringsföretag X har företaget under de senaste fem åren lagt ner tjänster på kontor och pausat eller lagt ned projekt och initiativ som inte ansetts värdeskapande i önskad utsträckning. Förmågant menar Eisenhardt & Martin (2000) är ett exempel på en dynamisk förmåga. Vi upplevde generellt att medarbetarna var mer öppna än ledarna med att berätta om initiativ som under en lång tid pausats och ibland aldrig återupptagits. Detta ansåg medarbetare var ett sätt för organisationen att lägga ned projekt utan att uttala sig om ett oönskat utfall gällande initiativet. Exempel på detta angavs men kan ej uppges eftersom exemplen är tätt kopplade till specifika avdelningar eller roller. En vidare

beskrivning hade därmed kunnat avslöja medarbetarnas identitet. Ledarna svarade mer generellt när vi frågade om misslyckade förändringar och projekt som lagts ned. De flesta svarade ungefär: “det har säkert hänt att projekt lagts ned”, utan att ge något exempel eller en närmare beskrivning om vad som lagts ned eller varför. Ur ett diskursanalytiskt perspektiv skulle anledningen kunna vara att ledarna ansåg att det försvagar den positiva bilden av organisationen.

Rutiner vid beslutsfattanden

Vidare skriver Eisenhardt & Martin (2000) att rutinen att involvera representanter med olika kunskaper vid strategiska beslutsfattande är en dynamisk förmåga, eftersom individer med olika kunskap nyttjar det faktum att de har olika insikter för att fatta beslut om förändringar. På Försäkringsföretag X involveras olika representanter i stor utsträckning vid beslutsfattande men det beror på vilken typ av förändring som skall genomföras. Exempelvis har förändringar till följd av pandemin beslutats om snabbt med mindre omfattande diskussioner medan förändringar såsom strategiska affärsbeslut förankrats och diskuterats. När Försäkringsföretag X fattade beslut om den senaste strategin deltog ungefär 45 olika chefer vid beslutsfattandet då ledarnas vision är att nå långt ut i organisationen. Vi kan därför konstatera att Försäkringsföretag X, vid de tillfällen då ett större antal representanter med olika kunskap involverats vid beslutsfattanden, har besuttit en dynamisk förmåga baserat på Eisenhardt & Martins (2007) och Winter (2003) definitioner av begreppet.

Olika marknader

Majoriteten av respondenterna anser att Försäkringsföretag X inte befinner sig i en snabbväxande marknad. Eftersom Försäkringsföretag X befinner sig i en måttligt dynamisk marknad är de nödvändigtvis inte i lika stort behov av dynamiska förmågor eftersom Eisenhardt och Martin (2000) menar att processerna i en måttligt dynamisk marknad är stabila och bygger på befintlig kunskap. De anser att de dynamiska förmågorna är viktigare på höghastighetsmarknader eftersom resurser i större utsträckning kan behöva omkonfigureras för att snabbt anpassa företaget till den snabbföränderliga miljön. Vi anser likt Eisenhardt & Martin (2000) att det därför är en förutsättning att förstå hastigheten i marknaden som företaget ifråga verkar i, för att förstå hur de dynamiska förmågorna skall hanteras då processer blir olika ömtåliga. Winter (2003) motsäger Eisenhardt & Martins (2000) resonemang att dynamiska förmågor är fördelaktigt vid snabb anpassning av omgivningen. Winter (2003) skriver att dynamiska förmågor är tidskrävande och kostsamt och menar att ad hoc lösningar är ett annat alternativ. Vi anser därför att det inte alltid är lämpligt att använda dynamiska förmågor när snabba förändringar bör göras. Det går av det empiriska materialet att konstatera att Försäkringsföretag X har använt sig av både ad hoc lösningar och dynamiska förmågor beroende på vilken situation som rått. Vid pandemirelaterade förändringar har besluten skett ad hoc och vid större strategiska affärsbeslut har de istället besuttit en dynamisk förmåga då de involverat fler personer vid beslut.

Kommunikationsrutiner

Winter (2003) skriver dessutom att dynamiska förmågor är kostsamma för organisationer. Vi anser att de dynamiska förmågornas lönsamhet kan vara svåra att mäta, exempelvis lärande och kunskap. Detta eftersom vi anser att dynamiska förmågor kan beskrivas som ett företags mjuka värden. Vi menar därför att det ur ett investeringsperspektiv kan vara problematiskt att beräkna avkastning på investeringar av dynamiska förmågor. Samtliga respondenter, både representanter från Försäkringsföretag X, forskarna, samt Teece et al. (1997) och Eisenhardt & Martin (2000) anser direkt-eller indirekt att vissa dynamiska förmågor är fördelaktiga vid förändringsarbete. Vi uppfattar att de dynamiska förmågor som rapporten fokuserat på använts i olika stor utsträckning på Försäkringsföretag X. Detta eftersom Försäkringsföretag X visat exempel på att organisationen aktivt arbetar för att främja lärande och kunskapsutbyte medan dynamiska förmågor som att släppa resurser och rutiner vid strategiskt beslutsfattande inte yttrat sig i lika stor utsträckning.

Något vi vill lyfta från det empiriska materialet är att kommunikation generellt anses vara viktigt på Försäkringsföretag X för att förändringen ska etableras och senare kunna lyckas. Kotter (2007) skriver att det är viktigt att anställda förstår visionen och motiven för förändringen, vilket de anställda på Försäkringsföretag X menar fås om tydlig information, positiv inställning och att ledarna visar engagemang. Vi anser därför att det på Försäkringsföretag X har genomförts sociala aktiviteter som kan ha varit till fördel när de genomgår en förändring. Vi upplever att Försäkringsföretag X i stor utsträckning genomfört förändringar som kan jämföras med Teori O som Beer & Nohria, 2000 presenterat. Detta eftersom samtliga anställda beskriver att förändringar har gjorts för att utveckla organisationen. Ingen av de anställda har nämnt ekonomiska skäl till att förändringar genomförts. Å andra sidan kan vi inte utesluta att förändringarna saknat ekonomiska anledningar. Eftersom det i Försäkringsföretag X anses vara mycket viktigt med kommunikation mellan ledare och medarbetare innan en förändring initieras för att anpassa sig till omvärlden menar vi att rutinmässig kommunikation som sker genom flera olika kanaler bör värderas, särskilt under förankringen av en förändringsprocess. Baserat på det empiriska materialet anser vi att tvåvägskommunikation bör ske både digitalt och muntligt. Eftersom digitala verktyg kan tänkas effektivisera kommunikation då det snabbt är möjligt att nå andra anställda, särskilt under tider då anställda inte befunnit sig på kontoren. Vi vill även understryka vikten av hur den rutinmässiga kommunikationen genomförs inför en förändring. Samtliga medarbetare på Försäkringsföretag X vill dessutom ha möjligheten att kunna ge feedback på förändringar som rör hela organisationen. Ledarna anser också att detta är viktigt för att underlätta implementeringsprocessen. Vi anser därför att goda kommunikationsrutiner bör prioriteras för att lyckas engagera samtliga i organisationen och därmed lägga en grund för en förändring med gemensamt engagemang, vilket Kotter (2007) menar är viktigt vid förändringar.

En illustration av dynamiska förmågor

Med inspiration från Teece et al. (1997) och Eisenhardt & Martins (2002) definitioner av dynamiska förmågor anser vi att dynamiska förmågor kan illustreras som en verktygslåda

bestående av olika verktyg som representerar resurser. Tillsammans kan resurserna och verktygen ha olika funktioner genom att de kombineras. Likt hur olika individers kunskap kan skapa lärande när de kombineras genom sociala interaktioner. Dessutom är flera verktyg multifunktionella och kan potentiellt användas till flera syften, likt resurser som kan omkonfigureras. Innehavet av en organisations dynamiska förmåga representeras alltså av innehavet av en verktygslåda eftersom de båda består av olika typer av verktyg eller resurser som kan användas till olika saker och kombineras på olika sätt för att uppnå det syfte som eftersträvas genom anpassning. Vidare representeras användningen av en organisations dynamiska förmåga av möjligheten att kunna kombinera, omkonfigurera och rutinmässigt använda de verktyg som finns i verktygslådan.

Förslag på en dynamisk förmåga

Eftersom Eisenhardt och Martin (2000) beskriver dynamiska förmågor som rutiner och processer som ger organisationer flexibilitet gentemot en föränderlig omvärld anser vi att rutiner för att främja idéskapande kan ses som en dynamisk förmåga. Om exempelvis lärande anses vara en dynamisk förmåga, där kunskap ses som en resurs som skapas bör idéskapande ses som en dynamisk förmåga där organisatorisk mångfald bland de anställda är resursen. Det förutsätter dock att organisationen säkerställer en öppen kommunikation. Med en heterogen grupp anställda kan företaget genom goda kommunikationsrutiner tillhandahålla olika synvinklar, idéer och möjligen innovation. Dessa förmågor tror vi är fördelaktigt för organisationer i en föränderlig omvärld för att utvecklas och vinna marknadsandelar. Vi anser vidare att innovation och idérikeedom kan vara fördelaktigt för både tillväxtföretag och mer etablerade företag. Däremot tror vi att den föreslagna dynamiska förmågan kan vara av högre betydelse för företag i uppstartsfasen eftersom de är i större behov av innovation.

6: Slutsatser

Av det teoretiska och empiriska materialet fann vi att förändringar i ett tjänsteföretag verksamma i försäkringsbranschen påverkats av både externa och interna drivkrafter under de senaste fem åren. De mest förekommande bakomliggande faktorerna för förändringar på Försäkringsföretag X är digitaliseringen och politiska faktorer. Eftersom det framgått att multipla förändringar under en viss tidsperiod bör undvikas för att det föreligger en risk för förändringströtthet anser vi att en stabilitet gällande mängden förändringar som genomförs bör eftersträvas för att med goda förutsättningar säkerställa organisationens engagemang, vilket är av betydelse under implementeringsprocessen. Vårt fynd i det empiriska materialet tyder på att tydlig kommunikation har varit en grundförutsättning för att förändringar skall genomföras med stöd från organisationens alla delar. Sett ur en samhällelig kontext har omgivningen som Försäkringsföretag X är verksamma i direkt och indirekt påverkat företagets handlingsutrymme och ställning beroende på det samhällliga läget, normer och lagar. Exempelvis presenteras det av både ledare och medarbetare att Försäkringsföretag X vid flertalet tillfällen har önskat att genomföra förändringar, men att dagens samhälle har begränsat dessa, exempelvis lagar som skyddar kundens personuppgifter. Dynamiska förmågor som: *rutiner vid strategiskt beslutsfattande*, *kunskapsbildande rutiner* och *förmågan att släppa resurser* anses viktiga för förändringsarbete av både anställda på Försäkringsföretag X. Dock bör marknadsanalyser genomföras för att identifiera vilken typ av marknad en organisation befinner sig i, för att förstå vilket behov av dynamiska förmågor företaget kan tänkas ha och hur de ska hanteras beroende på marknadsomgivningen. Omvärldsanalyser kan även tänkas ge en förståelse om externa drivkrafter kan påverka företaget. Därför kan omvärldsanalyser ses som en aktivitet som bör ligga till grund för både förändringsarbete och hantering av dynamiska förmågor eftersom behovet av dynamiska förmågor kan skilja mellan olika branscher och marknader.

Trots att undersökningen varit begränsad till organisationens storlek och bransch anser vi att vi lyckats belysa viktiga perspektiv då vi funnit nyckelpersoner på företaget för kunna besvara studiens frågeställningar. Eftersom vi kommit fram till att ett flertal dynamiska förmågor varit fördelaktiga i förändringsarbetet på Försäkringsföretag X kan det innebära att de även kan vara fördelaktiga för andra organisationer. Däremot kan vi inte dra generella slutsatser rörande andra företag eller branscher. Vi föreslår därför att det bör forskas mer om relationen mellan dynamiska förmågor och förändringsarbete även i andra branscher och kontexter. samt genomföras en uppföljningsstudie med en mer omfattande mängd respondenter från Försäkringsföretag X för att analysera en annan tidsperiod än den femårsperiod som undersökts i denna rapport. Då finns dessutom möjligheten att jämföra olika tidsperioder och därmed göra en longitudinell studie för att kunna säkerställa att dynamiska förmågor är fördelaktiga i förändringar även i andra kontexter. Avseende vår upptäckt om betydelsen av kommunikation i Försäkringsföretag X och kommunikation samt att det behövs mer forskning för att kunna säkerställa att dynamiska förmågor är fördelaktiga i förändringar även i andra kontexter.

7: Referenser

7.1 Publikationer

Alvesson, Mats. 2003. Beyond Neopositivists, Romantics, and Localists: A Reflexive Approach to Interviews in Organizational Research. *The Academy of Management Review*, 28(1): pp.13–33. doi.org/10.2307/30040687.

Alvesson, Mats & Sköldbäck, Kaj. 2017. *Tolkning och reflektion*. 3:e uppl. Lund: Studentlitteratur AB.

Beer, Michael. & Nohria, Nitin. 2000. Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 78(3): pp.133-141, 216. ISSN: 00178012.

Bryman, Alan & Bell, Emma. 2013. *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (2:a uppl.) Stockholm: Liber AB.

Burnes, Bernard. 2004. Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6): pp.977-1002. doi: 0.1111/j.1467-6486.2004.00463.x

Börjesson, Mats. & Palmblad, Eva. (2007) *Diskursanalys i praktiken* (Red.). Malmö: Liber AB.

Eisenhardt, Kathleen M. & Martin, Jeffrey. A. 2000. Dynamic Capabilities-What are they. *Strategic Management Journal*, 21(10-11): pp.1105-1121. doi: 10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E

Helfat, Constance E. & Peteraf, Margaret A. 2009. Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. *Strategic Organization*. Volume 7(1). pp.91-102. doi: 10.1177/1476127008100133.

Kotter, John. P. 2007. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, 85(1): pp.96-103. ISSN: 00178012.

Lind, Rolf. 2019. *Vidga vetandet*. 2:a uppl. Lund: Studentlitteratur AB.

Patel, Runa & Davidsson, Bo. 2019. *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning* (5:e uppl.). Lund: Studentlitteratur AB.

Sveningsson, Stefan. & Sörgärde, Nadja. 2020. *Managing change in organizations*. London: Sage Publications Ltd.

Teece, David. J., Pisano, Gary & Shuen, Amy. 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7): pp.509–533. doi: 10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z.

Winter, Sidney G. 2003 - Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*. 24(10): pp.991-995. doi: 10.1002/smj.318.

7.2 Webbssidor

Finansdepartementet. Lag om försäkringsdistribution (SFS 2021:499)
https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/lag-2018-1219-om-forsakringsdistribution_sfs-2018-1219 (Hämtad 2021-12-03)

Finansinspektionen. u.å. *Vi övervakar finansmarknaden*.
<https://www.fi.se/sv/forsakring/> (Hämtad 2021-12-03)

Konsumentverket. u.å. *Försäkringar*.
<https://www.konsumentverket.se/for-foretag/regler-per-omradebransch/finansiella-tjanster/forsakringar/> (Hämtad 2021-12-04)

Regeringskansliet. 2021. *Vad innebär en avrådan*.
<https://www.regeringen.se/uds-reseinformation/vad-innebar-avradan/> (Hämtad 2021-12-10)

Svensk Försäkring. 2019. *Försäkringar i Sverige 2010-2019*.
<https://www.svenskforsakring.se/globalassets/statistik/forsakring-i-sverige/forsakringar-i-sverige-2010-2019.pdf> (Hämtad 2021-12-10)

Utrikesdepartementet. 2020. Pressmeddelande.
<https://www.regeringen.se/pressmeddelanden/2020/05/utlandsresor--forlangd-avradan-for-all-a-lander/> (Hämtad 2021-11-28)