



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN

# Den moderna organisationen i en föränderlig miljö

- En kvalitativ fallstudie av ett förändringsarbete i en svensk nischbank

Företagsekonomiska institutionen

Management & Organisation

FEK 325- HT2023

Kandidatuppsats

Marcus Tornée - 19980103

Ebba Öberg - 19950201

Handledare: Vedran Omanović

## Sammanfattning

I en tid där samhället ständigt förändras och utvecklas har banksektorn fått möta nya krav och förväntningar från marknaden. Efterfrågan på digitala lösningar, tekniska innovationer och nya kundbeteenden är saker svenska banker behövt anpassa sig till under senare år. I ett förändringsklimat kan aktörer i banksektorn behöva genomföra strategiska förändringsarbeten för att fortsätta följa utvecklingen och den rådande efterfrågan. Denna fallstudie undersöker hur en svensk nischbank driver ett förändringsarbete samt vilken roll strategiutveckling har i arbetet att bli en mer konkurrenskraftig aktör. Semistrukturerade intervjuer genomfördes med ledare och medarbetare från olika avdelningar för att uppmärksamma och belysa aspekter i ett förändringsarbete. Resultatet visar att nischbanken till stor del driver en omfattande transformation på grund av digitala- och teknologiska drivkrafter. Anställda beskriver att nischbanker präglas av hög grad av konkurrens, vilket har gett upphov till förändring. Banken har investerat i ett nytt molnbaserat banksystem för att möjliggöra högre effektivitet, skapa snabbare produktutveckling och kunna ge realtidslösningar åt kunder. Anställda upplever att en vision som genomsyrar hela organisationen är centralt för att implementera och driva en framgångsrik förändring. Kommunikation bedöms ha stor betydelse för att stötta anställda med kritisk information och som en aktivitet för att få inspiration genom förändringsarbetet. Man kan konstatera att uppfattningar om samhällets utveckling och branschspecifika insikter är viktiga att beakta för att förstå externa drivkrafter och framtidsutsikter. I en omfattande förändringsprocess har motstånd till förändring förekommit. Detta bör omfamnas och ses som en central resurs för utvärdering och förbättringsmöjligheter i förändringsarbetet. För att leda ett förändringsarbete och för att bli en konkurrenskraftig aktör kan man konstatera att en innovativ och inspirerande miljö skapar goda förutsättningar för att utveckla hållbara strategier. På så sätt ökar incitamenten att unika projekt tas fram som kan skapa konkurrensfördelar på lång sikt.

*Nyckelord: Förändringsarbete, vision, strategiutveckling, nischbank, externa drivkrafter, molnet, konkurrens, utmaningar.*

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning.....</b>	<b>4</b>
1.1 Bakgrund .....	4
1.2 Problemdiskussion.....	5
1.3 Syfte och frågeställningar.....	7
1.4 Avgränsningar.....	7
1.5 Disposition.....	7
<b>2. Teoretisk referensram.....</b>	<b>8</b>
2.1 Organisationers orsaker till förändring.....	8
2.2 Strategi som verktyg.....	9
2.3 Förändringsarbete och dess implikationer.....	10
2.4 Strategiutvecklingens olika egenskaper.....	12
2.5 Sammanfattning.....	13
<b>3. Metod.....</b>	<b>14</b>
3.1 Metodval.....	14
3.1.2 Abduktion och hermeneutik.....	14
3.2 Fallstudie.....	15
3.2.1 Val av fall.....	15
3.3 Forskningsprocess.....	16
3.4 Datainsamling.....	17
3.4.1 Primärdata.....	17
3.4.2 Sekundärdata.....	18
3.5 Val av intervjuobjekt.....	18
3.5.1 Genomförande av intervjuer.....	19
3.6 Bearbetning av material.....	20
3.6.1 Kodning och tematisk analys.....	20
3.6.2 Tolkning.....	21
3.7 Studiens kvalitet.....	22
3.7.1 Autencitet, reliabilitet och träffsäkerhet.....	22
3.7.2 Överförbarhet, generaliserbarhet och trovärdighet.....	22
3.7.3 Diskursanalys.....	23
3.8 Forskningsetiska hänsynstagande.....	23
<b>4. Empiri.....</b>	<b>24</b>
4.1 Verksamhetsbeskrivning av Bank X.....	24
4.2 Övergripande förändringsarbete i Bank X.....	24
4.3 Medarbetares perspektiv av Bank X.....	24
Orsaker till förändring.....	24

Förändringsprojekt.....	25
Strategi.....	26
Kommunikation.....	26
Ledarskap.....	26
Risker och utmaningar.....	27
Konkurrenskraft.....	28
4.4 Ledares perspektiv av Bank X.....	28
Orsaker till förändring.....	28
Förändringsprojekt.....	29
Strategi.....	30
Kommunikation.....	31
Ledarskap.....	31
Risker och utmaningar.....	32
Konkurrenskraft.....	33
<b>5. Analys och diskussion.....</b>	<b>34</b>
Digitalisering och teknikutveckling.....	33
Konkurrens och marknad.....	35
Strategi och vision.....	36
Beslutsfattande.....	37
Ledarskap.....	37
Kommunikation.....	38
Utmaningar och motsättningar.....	39
<b>6. Slutsatser.....</b>	<b>40</b>
<b>7. Referenser.....</b>	<b>42</b>
7.1 Publikationer.....	42
7.2 Webbssidor.....	43

# 1. Inledning

## 1.1 Bakgrund

Under de senare åren har samhället genomgått stora förändringar. Sverige har gått från att vara en industriekonomi till att mestadels bestå av en tjänstebaserad ekonomi (Almega, 2022). Utvecklingen inom digitalisering, komplexa teknologiska lösningar och förändrade förväntningar från samhället har blivit tydligt märkbar. I närtid har även stora makroekonomiska förändringar uppdagats i form av hög inflation, högre energipriser, brist på varor samt en depreciering av den svenska kronan (Riksbanken, 2023). Dessa är några av de mest centrala förändringar som det svenska samhället har ställts inför, där även företag och organisationer har behövt förhålla sig till den föränderliga miljön. Eftersom samhället kantas av ständig förändring och utveckling kan organisationer tänkas behöva genomföra förändringsarbeten. För att företag ska kunna följa utvecklingen och möta den rådande efterfrågan finns det ett värde av att strategiskt kunna utföra ett förändringsarbete för att fortsätta vara en konkurrenskraftig aktör på marknaden. Med utgångspunkt i dessa problemformuleringar har vi för avsikt att med denna studie undersöka hur ett förändringsarbete kan tänkas se ut i praktiken för en svensk nischbank. Detta för att identifiera aspekter som anses vara centrala i arbetet för att bli en konkurrenskraftig aktör. I samband med en litteratur- och forskningsgenomgång upptäcktes att förändringsarbete och strategiutveckling inom banksektorn som utgörs av nischbanker inte har studerats i lika stor utsträckning jämfört med traditionella storbanker.

Förändringar inom exempelvis digitalisering och nya typer av kundbeteenden är utmaningar som Sveriges banksektorn står inför och behöver hantera (Upplysningscentralen, 2020). Nya teknologiska trender har vuxit exponentiellt de senaste 10 åren och förväntas att fortsätta växa, vilket antas komma att få en viktigare roll i organisationers produktivitet, effektivitet och tillväxt i större utsträckning (Regeringskansliet, 2015). Digitaliseringens höga förändringstakt kommer få omfördelningseffekter som förändras mot en allt mer digitalt driven ekonomi som kräver mindre kapital, skapar nya digitala plattformar, marknadsplatser och kan använda data på ett effektivt sätt (Ibid.). Organisationer har även fått följa utvecklingen kring aspekter som rör hållbart företagande där förväntningar på att företag agerar hållbart blivit mer påtagligt från samhället och kunder (Företagarna, 2019).

Banksektorn kan delas in i olika grupper med olika affärsmodeller. Dessa olika grupper kan kategoriseras som storbanker, bolånebanker, sparbanker, konsumtionskreditföretag, värdepapperbanker, leasingbolag, bostadskreditinstitut, betaltjänstföretag, utländska- och övriga banker (Finansinspektionen, 2023). Konsumtionskreditföretag, som i sin tur består av bl.a. nischbanker och retailbanker, syftar till att ge ut lån och krediter utan säkerhet samt kan innehålla köp av förfallna fordringar av andra finansiella institut (Ibid.). Denna studie avser att studera en nischbank, Bank X, som faller under kategorin konsumtionskreditföretag.

I en tillsynsrapport (2017) poängterar Finansinspektionen att hållbara affärsmodeller är avgörande för den finansiella stabiliteten, men också för att det bidrar med att stärka bankernas förmåga att bygga upp en motståndskraft mot eventuella störningar. Banksektorn är tätt kopplad till människors livsstil och i takt med samhällets utveckling ställs högre krav på branschen. Globalisering i kombination med ett växande innovationsklimat gör att företag tvingas utveckla flexibla och anpassningsbara arbetssätt för att ställa om verksamheten i en föränderlig omvärld (Fröjd, 2016). Konkurrenten i den svenska bankmarknaden har visat sig vara stark där Sverige har hög konsumenttrörlighet inom olika banktjänster. Svenska kunder agerar om bankernas olika tjänster och erbjudande inte är konkurrenskraftiga och byter till en konkurrerande bank (Svensk Bankföreningen, 2023). Sedan 2012 har tre av de fyra största bankerna tappat marknadsandelar där mindre svenska banker expanderat och tagit större marknadsandelar (Ibid.). I en miljö där det råder låga hinder för kunder att byta till en konkurrerande finansiell aktör kan det därför anses vara betydelsefullt för företag att arbeta proaktivt och driva utvecklingen framåt för att upprätthålla lönsamheten och inte förlora kunder. För att förstå hur ett förändringsarbete bedrivs kan organisationers strategiutveckling även tänkas spela en viktig roll i arbetet.

Förändringsprocesser och strategiutveckling är sedan länge ett mycket etablerat studieområde. Porter (1996, 2008) redogör att under de senaste tre decennierna har samhället mött stora förändringar inom digitalisering och teknologi, vilket författaren poängterar ställer högre krav på att organisationer genomför förändringsarbete för att befästa en distinkt roll på marknaden för att kunna vara konkurrenskraftig. Genom att strategiskt utarbeta aktiviteter för att positionera och differentiera företagets erbjudande finns stora möjligheter för att nå konkurrensfördelar enligt författaren. Sveningsson och Sörgärde (2020) förklarar även att organisationers drivkrafter beror på bland annat demografiska, ekonomiska och sociokulturella krafter. Det finns även teorier som belyser viktiga aspekter att beakta vid genomförandet av förändringsarbete och strategiutveckling. Kotter (2007) presenterar en rad olika faser vilket organisationer behöver gå igenom för att lyckas med ett förändringsarbete. Han beskriver att en förändring kräver en välformulerad strategi och ett tydligt ledarskap. Organisationer som saknar viktiga resurser, rutiner och förmågor riskerar att misslyckas med förändringen (Ibid.). Författaren poängterar att för att driva igenom ett lyckat förändringsarbete krävs en tydlig vision som genomsyrar hela organisationen där ledare och medarbetare har en gemensam förståelse för varför förändring genomförs. Som stöd till Kotters (2007) olika kritiska faser beskriver Mintzberg och Waters (1985) två grundprinciper för att implementera en effektiv strategi, där första principen innefattar att en strategi som tas fram av ledningen behöver verkställas genom vertikal implementering. Likt Kotter (2007) beskriver författarna att organisationen behöver ha en samlad uppfattning om visionen men kräver samtidigt att ledningen har tillräckligt mycket kunskap om den operativa verksamheten för att kunna implementera en effektiv strategi. Mintzberg och Water (1985) andra princip belyser framväxande strategier, vilket vilar på principen att en strategi utvecklas successivt för att sedan summeras och verkställas av ledningen.

## 1.2 Problemdiskussion

Studier om förändringsarbete och strategiutveckling som rör bankverksamhet, inte minst traditionella storbanker, är ett forskningsområde som har studerats i viss utsträckning. Generellt sett har nischbanker varit ett segment inom banksektorn som studerats i mindre utsträckning, där studier om nischbankers företagsstruktur och konkurrenskraft i relation till traditionella storbanker primärt studerats. van der Zande (2018) har undersökt hur de fyra svenska storbankerna hanterat olika strategier och organisatoriska förändringar som uppstått till följd av externa förändringskrafter. Författaren menar att traditionella storbanker utmanas från nya finansiella aktörer och att de etablerade bankerna har insett vad passivitet mot dessa kan medföra för konsekvenser. Eftersom de nya aktörerna är till organisatorisk storlek mindre föreligger en fördel av snabbhet i innovation, vilket har inneburit att storbankerna närmat sig sina konkurrenter på alternativa sätt. Digitalisering och teknologisk utveckling utmanar storbankerna i deras sätt att arbeta och samtidigt möts de av att mindre etablerade konkurrenter plockar större marknadsandelar i branschen. För att hantera omvärldens förändringar ställs det krav på att banker ställer om för att bemöta hotet från nya aktörer, däribland nischbanker. I takt med att nya teknologier växer fram i andra branscher behöver banksektorn anpassa sig för att möta nya typer av efterfrågan; inte minst när det gäller skraddarsydda, snabba och kvalitativa tjänster (Katircioglu et al. 2011). Därför har banker implementerat förändringsarbeten för att kunna konkurrera med nya finansiella aktörer på marknaden (van der Zande, 2018).

Rodrigues et al. (2022) menar att digitaliseringen inom banksektorn förväntas kunna tillgodose kunders behov i stor utsträckning, samtidigt som den kan möjliggöra ökad effektivitet och flexibilitet i den operativa verksamheten. Bankers konkurrenskraft kan då stärkas genom kostnadsreduktion och produktivitetshöjning samt att en värdekedja skapas som främjar innovation och stödjer beslutsprocesser. Författarna konstaterar att utvecklingen av samhällets behov och digitalisering påverkas av en rad olika faktorer: kunder, socioekonomiska- mänskliga- tekniska och riskfaktorer. Förutom tekniska aspekter kan förändringsarbeten inom digitalisering ge upphov till organisatorisk förändring som kombinerar människor, teknik och affärer (Ibid.). Andersson et al. (2019) lyfter forskning om organisatorisk motståndskraft som ett koncept för att stå emot påtryckningar i tider av förändring. Författarna menar att fokus på företagsfilosofi, en decentraliserad struktur, informationshantering och HRM-processer är viktiga egenskaper för att skapa motståndskraft. Genom att organisationer är motståndskraftiga finns förutsättningar för att kunna vara stabila vid potentiella störningar och samtidigt vara förberedda för förändringar.

I ett kontinuerligt förändringsklimat som företag befinner sig i kan det förväntas att även nischbanker utsätts för påtryckningar och nya krav från sin omgivning. Dessa påfrestningar kan inte bara uppfattas som krav, utan även som en grundläggande förutsättning för fortsatt företagsutveckling. Vi anser att det finns incitament för nischbanker att bedriva förändringsarbete för att möjliggöra en framgångsrik verksamhet och fortsätta vara konkurrenskraftig på marknaden. Vi anser att det kan finnas ett gap mellan studier som rör forskningsområdena förändringsarbete och strategiutveckling av traditionella storbanker och nischbanker. Denna studie är tänkt att minska det gapet samt belysa ytterligare aspekter inom forskningsområdena förändringsarbete och strategiutveckling.

### 1.3 Syfte och frågeställning

Fallstudien syftar till att bidra med nya insikter och kunskaper inom studieområdena förändringsarbete och strategiutveckling. Genom att studera hur en svensk nischbank leder ett förändringsarbete kan ytterligare perspektiv uppmärksammas samtidigt som befintliga teorier kan utvecklas. Detta för att fler företag ska kunna utvinna information om viktiga aspekter som anses vara centrala i ett förändringsarbete. På så sätt kan studien vara ett stöd till företag och beslutsfattare som kan tänkas vara i en process där de ska utveckla och bedriva ett förändringsarbete. Vår studie syftar därför till att besvara frågeställningarna nedan:

- Hur leder en nischbank ett förändringsarbete för att vara konkurrenskraftig i en föränderlig miljö?
- Vilken roll har strategiutveckling i förändringsarbetet?

### 1.4 Avgränsningar

Vi har i vår studie valt att avgränsa oss till en nischbank. Detta för att på ett djupgående sätt undersöka ett förändringsarbete och strategiutveckling i en organisation under en specifik tidsperiod. Avgränsningen har även gjorts till enbart en bank på grund av resursbegränsningar i form av tid och tillgång till fler organisationer samt intervjuobjekt. Fallstudien är i sig är inte generaliserande då vi har undersökt en specifik organisation under särskilda förhållanden och under en specifik tidsperiod. Detta är något läsaren behöver ta hänsyn till och även andra begränsningar som har funnits i studien, vilket diskuteras vidare i avsnitt 2.7.2.

### 1.5 Disposition

I kommande kapitel presenteras den teoretiska referensramen. Dessa teorier och modeller är tänkt att ge stöd åt vår analys, tolkning och diskussion av studiens resultat. I kapitel tre presenteras våra metodologiska utgångspunkter där vi för diskussioner kring val av forskningsansats och forskningsprocess. I detta kapitel görs även en redogörelse av studiens datainsamling och bearbetning av material. Vi har valt att presentera ett teorikapitlet före metodkapitlet då vi anser att läsaren lättare kan uppfatta syftet med studien om den tillgodogör sig forskningsfrågor och teori innan metodologi. I det fjärde kapitlet presenteras den empiri som har samlats in från genomförda intervjuer. I kapitel fem analyseras och diskuteras det empiriska materialet med hjälp av valda teorier och modeller. Uppsatsens sista kapitel innehåller slutsatser vi författare presenterar, där vi besvarar studiens forskningsfrågor och belyser studiens begränsningar samt ger förslag på fortsatt forskning.



## 2. Teoretisk referensram

Vår teoretiska referensram har sin utgångspunkt i ett antal teorier och modeller. Dessa konkretiserar organisatorisk förändring och strategiutveckling, samt i vilken omfattning strategiutveckling påverkar förändringsarbetet. Eftersom förändringsarbete och strategiutveckling i sin karaktär är flerdelade och komplexa och inte omfattas av entydiga modeller, har vi ambitionen att belysa samband och motsättningar mellan dessa teorier och begrepp. Delar av Porter (1996, 2008) och Sveningsson och Sörgärdes (2000) resonemang kommer användas för att belysa bakomliggande orsaker till förändring. Teorier från Alarik (1988) och Porter (1996) om strategiutveckling belyser centrala aspekter för att skapa effektiva strategier för att genomföra förändringar. Målet med dessa teorier är att öka förståelsen kring hur Bank X kan närma sig olika delar av strategisk planering, möta utmaningar och uppnå förändring genom implementering av en strategi. Delar av Kotters modell (2007) samt Mintzbergs och Waters (1985) presenteras också för att belysa kritiska steg och aktiviteter i ett förändringsarbete och i framtagandet av en effektiv strategi.

### 2.1 Organisationers orsaker till förändring

Varför de flesta företag behöver genomgå en förändring förklarar både Beer och Nohria (2000) och Porter (1996, 2008) har att göra med att företag har insett samhällets nya förutsättningar, vilket acklimatisering är ett måste för en fortsatt överlevnad på marknaden. Beer och Nohria (2000) understryker samtidigt att majoriteten av förändringsarbeten misslyckas, detta eftersom beslutsfattare har en tendens att påskynda förändringsprocesser i organisationer vilket leder till risken att tappa huvudfokus kan öka. Istället menar författarna att ledare behöver förstå förändringsprocessens organiska utveckling. Beer och Nohria (2000) menar att det finns två huvudsakliga orsaker till varför organisationer väljer att göra förändringar. Den ena orsaken, *Teori E*, berör ekonomiska skäl och den andra orsaken, *Teori O*, handlar om förändringar som är förenat med organisationen. Vilket syfte beslutsfattare har med förändringen avgör om det faller under Teori E eller Teori O. Teori E går att förstå genom att organisationens syfte kan tänkas vara att förändra den finansiella situationen, medan beslutsfattare som tillämpar Teori O kan förstås genom att man syftar åt ett nyskapande av organisationskulturen och en vidareutveckling av organisationen (Ibid.).

Som en fortsättning av Beer och Nohrias (2000) teori om organisationers ekonomiska motiv för förändring beskriver Porter (2008) att under de senaste 30 åren har världen fått uppleva globalisering och digitaliseringens markanta förändringstakt. Detta har medfört ökade krav på företag att positionera sig på marknaden och differentiera sitt erbjudande. För att kunna vara konkurrenskraftig och befästa en tydlig marknadsroll krävs att företag tar genomtänkta beslut för olika konkreta aktiviteter som kan stärka företagets position för att sedan vidta åtgärder (Ibid.). Om bolag samtidigt kan lyckas skapa ett unikt erbjudande och differentiera sig mot sina konkurrenter i en marknad där majoriteten av bolag strävar efter att uppnå effektivitet, finns det stora möjligheter att uppnå lönsamhet på lång sikt (Porter, 1996). Att organisationer genomgår förändringar menar Sveningsson och Sörgärde (2020) likt Porter (1996, 2008) har att göra med teknologisk utveckling. Teorierna går delvis isär då författarna även betonar att

politiska krafter, demografiska krafter, ekonomiska krafter, sociokulturella krafter samt ny typ av kunskap är också incitament till organisatorisk förändring. Författarna poängterar att digitaliseringen har varit en tydlig faktor som har gett upphov till förändring, vilket har frambringat nya förutsättningar för företag att åstadkomma nya värdeskapande aktiviteter. De understryker vidare att fler innovatörer på marknaden kan även utmana de nuvarande aktörerna som kännetecknas av att ha traditionella strukturer och modeller. Detta medför att marknaden kan komma att förändras i form av konkurrens och fördelning (Sveningsson & Sörgärde, 2020). I takt med samhällets förändringar kan även olika generationer ha skiftande syn på ledarskap, teknologisk utveckling och flexibilitet inom organisationen. Denna typ av interna drivkraft kan ge stöd åt Beer och Nohrias (2000) Teori O, vilket belyser hur organisationer värdesätter medarbetarnas engagemang och deltagande för att utveckla företagskulturen och driva igenom förändringsprocesser. Sveningsson och Sörgärde (2020) understryker att kulturella faktorer och dess förändringar är också yttre drivkrafter som kan influera hur organisationer väljer att driva sin verksamhet. Det innebär att organisationer kan tänkas behöva anpassa sig till nya uppkomna normer och trender i samhället genom att göra en omfattande förändring. Interna faktorer beskrivs som medarbetares eller individers intressen kring en förändring. Sveningsson och Sörgärde (2020) menar att det kan vara svårt att skilja på interna respektive externa faktorer kring vad som kan ligga till grund för en förändring, detta eftersom de två drivkrafterna påverkar varandra genom komplexa interaktioner. På så sätt finns det ett värde av att tyda relationen mellan de två interna och externa faktorer för att förstå dess betydelse. Författarna exemplifierar sina resonemang genom att påpeka att digitalisering och teknologi kan leda till hårdare konkurrens på marknaden. Detta medför att högre krav ställs på organisationer att möta efterfrågan, fortsätta vara effektiva och förnya verksamheten. Man kan konstatera att det råder en välgrundad konsensus kring behovet av förändringsarbete i en miljö som präglas av ständig utveckling och förändringar inom teknologi, digitalisering och organisationers interna miljö (Beer & Nohria, 2000)(Sveningsson & Sörgärde)(Porter, 2008). Porters (1996) huvudsakliga resonemang bygger istället på hur företag identifierar och befäster en central marknadsroll med huvudfokus på det strategiska arbetet. Författaren uttrycker att olika avväganden som görs i syfte att uppnå en viss position på marknaden utgör grunden för den strategiutveckling inom företaget.

## 2.2 Strategi som verktyg

Alarik (1988) förklarar att företag utvecklar strategier som ett verktyg för att kunna hantera en föränderlig omvärld. Strategiteori har dock en mångtydig definition och kan syfta till olika saker. Hur företag väljer att utarbeta en strategi kan se olika ut eftersom syften kan te sig olika inom organisationer. Eriksson-Zetterquist, et. al. (2015) belyser att strategiteorins huvudsakliga beståndsdelar berör de verktyg och tillvägagångssätt som företag och organisationer tillämpar för att definiera planer genom att uppnå verksamhetsmål. Detta för att fortsätta kunna utveckla organisationen. På ett förenklat sätt kan strategiprocesser förklaras som en identifiering av organisationens interna och externa miljö, där syftet är att utpeka styrkor och svagheter samt framställa en målformulering som innehåller en tydlig bild över företagets utveckling och riktning (Alarik, 1988). Hur organisationer väljer att tillämpa

strategiska ramverk och hur de väljer att kommunicera strategin har på senare tid fått en mer central roll. Inte minst när strategin var tydligt förknippad med ledningens beslutsfattande, och där dess roll har utvecklats och blivit en större del i organisationens interna och externa kommunikation (Ibid.). Porter (1996) beskriver strategin som kärnan i ledarskapet, där ledarens roll är att definiera och kommunicera organisationens unika position, kompromissa och navigera bland aktiviteter. Vidare menar Porter (1996) att företag kan överträffa sina konkurrenter om man har förmågan att skapa och etablera skillnader som man sedan kan bevara. I ett klimat där produktivitet och operationell effektivitet drivs framåt genom att nya teknologier utvecklas, snabbare kommunikation möjliggörs, TQM-program används samt aktiviteter för att förbättra kundnöjdhet tas fram, har företag hopp om att hålla jämna steg med dessa förändringar som anses vara nödvändiga. Ledare ser även till att omfamna kontinuerlig förbättring genom att delegera befogenheter, fördela arbetsuppgifter, se över förändringshanteringen och den så kallade lärande organisationen (Porter, 1996). Samtidigt som ständig förbättring av operationell effektivitet anses vara nödvändig för att uppnå konkurrensfördelar så är den inte tillräcklig. Porter (1996) menar att få företag har kunnat få konkurrensfördelar baserat på operationell effektivitet över en längre period. Orsaken är att företag möter utmaningar för att kunna vara konkurrenskraftiga över tid eftersom konkurrenter har förmågan att imitera dessa olika aktiviteter. Porters (1996) huvudsakliga fokus berör istället företags strategiska arbete vilket innefattar det arbete där man kan identifiera och befästa en tydlig marknadsroll, där den operativa effektiviteten istället kan optimeras inom ett strategiskt område.

### 2.3 Förändringsarbete och dess implikationer

Förändringsarbete är en utmanande och komplex process för organisationer. En viktig insikt är att majoriteten av dessa insatser faktiskt misslyckas, vilket författarna Beer och Nohria (2000) understryker. Sveningsson och Sörgärde (2020) menar att det inte finns några färdigställda modeller och teorier för att beskriva organisationers förändringsarbete. Förklaringen bakom det påståendet beskrivs ha att göra med att organisationernas förändringsprocesser består av en stor mängd diversifiering. Författarna ställer sig därför kritiska till om organisationer har förmågan och att kunna utforma en strategi i praktiken, detta eftersom praktiken utgörs av situationsberoende tillfälligheter. Sveningsson och Sörgärde (2020) betonar att förändringsprocesser är grundade på en lokal basis som styrs av den aktuella situationen. Däremot understryker författarna att modeller kan vara till användning eftersom det kan skapa en relevant utgångspunkt, vilket kan leda till diskussioner och idéer om hur förändringsarbetet kan tänkas hanteras.

I en modell skapad av Kotter (2007), beskriver författaren de åtta vanligaste misstagen organisationer begår under planering, implementering och under uppföljning av förändringsarbetet. Författaren har delat in förändringsprocessen i åtta steg där han har genomskådats kritiska aspekter att ta hänsyn till i ett förändringsarbete. Likt Beer och Nohria (2000) konstaterar Kotter (2007) att en stor mängd av förändringsprocesser i själva verket misslyckas. De två viktigaste principerna inför en förändringsprocess är förståelsen för att förändringsprocesser tar tid och att de inte ska snabbas på. Den andra viktiga principen är att

misstag i någon av de första stegen kan ha förödande konsekvenser, bland annat genom att påverka effektiviteten och möjligheten att nå uppsatta mål för den resterande delen av förändringsprocessen. Därför är det kritiskt att aktivt förhålla sig till dessa två principer kontinuerligt under hela förändringsprocessen, enligt författaren. Kotter (2007) har delat in åttastegsmodellen i tre faser för att på ett överskådligt sätt identifiera var i förändringsprocessen organisationer befinner sig.

Fas ett innebär att skapa en miljö och grundförutsättningar för förändring. Det första steget innebär att framkalla en känsla av brådska, där Kotter (2007) menar att chefer och ledare behöver skapa ett övertygande fall för förändring. Ledare måste vidare inspirera och sprida känslan av outhärlig förändring till alla medarbetare. Majoriteten av organisationens anställda behöver dela viljan av att förflytta sig från det förlegade till det nya (Ibid.). Det andra steget i fasen är att sammanställa en kraftfull konstellation med syftet att inspirera och leda medarbetare under den resterande delen av förändringsprocessen. Konstellationen ska helst innehålla handplockade nyckelpersoner från organisationens olika avdelningar och bestå av individer med starka ledarskapsegenskaper. Dessa nyckelpersoner ska få genomslag för förändringen. Kotter (2007) menar att nyckelpersonerna i konstellationen ska driva, inspirera, implementera och leda förändringen. För att driva en förändring krävs en vision som genomsyrar organisationen. Enligt Kotters (2007) tredje steg är det viktigt att visionen är kort, koncis, lättförståelig samt ha ett känslomässigt och kreativt element i sig. Om visionen är känslomässigt relevant är den i ännu större utsträckning lätt att förstå och ta till sig.

När förutsättningar finns för att skapa och driva förändring innebär nästa fas att möjliggöra denna förändring samt att engagera organisationen. Fas två innefattar steg fyra till sex. Steg fyra innebär att man behöver kommunicera visionen genom att aktivt implementera och synliggöra den i allt man gör under förändringsprocessen. Kotter (2007) menar att många misstag sker i detta steg när organisationer tar fram en vision, men inte lyckas att kommunicera den i tillräckligt stor utsträckning eller på ett kreativt sätt. I de mer framgångsrika fallen menar han att företagsledare och chefer har utnyttjat kommunikationskanaler rikligt genom att ändra på exempelvis sedvanliga kvartalsmöten och nyhetsbrev, till tillfällen för öppna diskussioner och kreativt designade artiklar som skapar intresse. Genom ett konsekvent och kreativt tillvägagångssätt kan ledare lyckas förmedla samt engagera andra till förändring. Det femte steget innebär att undanröja för de hinder som kan finnas för förändring, både fysiska och emotionella. Ett exempel på emotionella hinder kan vara motstånd eller skepsis mot förändring (Kotter, 2007). Erwin och Garman (2010) beskriver att motstånd är den vanligaste faktorn till varför förändringsarbeten inte påbörjas eller implementeras på ett adekvat sätt. Motstånd är flerdimensionellt med olika definitioner, där Erwin och Garman (2010) menar att motstånd kan uttryckas i beteenden, kognitivt och känslomässigt hos organisationens anställda. McCabe (2020) belyser problematiken kring motstånd och även bristen av sådan forskning. Vidare konstaterar författaren att inte alla medarbetare i en organisation är mottagliga för förändring, där även ledare kan vara motståndare. Detta innebär att organisationer behöver iaktta stor försiktighet och inte utgå från stereotyper där motståndare begränsas till anställda eller medarbetare (Ibid.). En annan kritisk aspekt enligt McCabe (2020) och Warrick (2023) är den förlegade inställningen om att

motståndet medför något negativt. Ledare behöver istället kontinuerligt iaktta och lyssna på de individer som gör motstånd. En viktig resurs för att kunna hantera och motverka motstånd är kommunikation, där motståndare behöver uppmärksammas eftersom de kan erbjuda värdefull information och kunskap som kan leda till förbättringar för förändringsarbetet (McCabe, 2020)(Warrick, 2023). Kotter (2007) menar att det är viktigt att analysera vilka komponenter som fungerar bra och mindre bra i verksamheten och hur detta påverkar förändringsprocessen. Sveningsson och Sörgärde (2020) understryker att förändringar och strategier utarbetas både med hjälp av planerade och framväxande strategier. Författarna menar att vissa organisationer föredrar planerade förändringar som utgår från analyser och välformulerade planer för hur strategin ska implementeras. Andra organisationer föredrar strategier som växer sig fram under tiden.

Kotter (2007) betonar vikten av att lyfta fram snabba resultat och vinster, exempelvis genom att införa delmål längs med förändringsprocessen baserat på förlupen tid eller baserat på karaktär. När en organisation implementerar förändring är det viktigt att demonstrera fördelar tidigt för att kunna bibehålla engagemang inom organisationen (Ibid.). Den sista och tredje fasen innebär att organisationen ska förankra och institutionalisera förändringen. Detta sker genom att kontinuerligt upprepa de första sex stegen: kommunicera visionen, undanröja hinder, lyfta och fira uppnådda delmål, men även genom att uppmärksamma, konkretisera och kommunicera *hur* och *vad* förändringen har förbättrat. Avslutningsvis menar Kotter (2007) att förändringen ska säkerställas genom en implementering av förändringar i rutiner, processer och strategier i den operativa verksamheten.

## 2.4 Strategiutvecklingens olika egenskaper

Hur företag väljer att utforma och implementera strategier vilar på olika principer för hur man vill uppnå en effektiv och optimal strategi för organisationen. Mintzberg och Waters (1985) beskriver att strategiutveckling tidigare begränsats till vad en organisations ledning planerar att göra i framtiden, där utveckling av strategier enbart varit en linjär process för att etablera mål och handlingsplaner. Mintzberg och Waters (1985) menar istället att strategiutveckling snarare måste belysas ur ett bredare och djupare perspektiv. Författarna har identifierat och isolerat beteenden och mönster och därmed kunnat klargöra strategiutveckling ur ett mer nyanserat perspektiv (Ibid.). Författarna lyfter fram grundorsaker till hur strategier uppstår och utvecklas inom organisationer där de belyser förhållandet mellan ledarskapets intentioner och verkliga handlingar. Begreppen för detta förhållande delas in i planerad (*eng. intended*) och realiserad (*eng. realized*) strategi. Strategin som planeras definieras enligt Mintzberg och Waters (1985) som den strategi som är framtagen av organisationens toppskikt med ambitionen att implementeras fullt ut. Den realiserade strategin är den del av strategin som organisationen lyckas genomföra och implementera. Den resterande delen av strategin som bortfaller under processen och inte genomförs definieras som en orealiserad (*unrealized*) strategi (Ibid.).

Porters (1996, 2008) resonemang om positionering och differentiering betonar strategier som beslutas på en hög administrativ nivå, vilket författaren menar kan öka risken för att

strategins förankring i den operativa verksamheten uteblir. En av Mintzberg och Waters (1985) huvudprinciper är att strategier kan vara planerade (*intended*) liksom det Porter (1996, 2008) belyser, men där författarna även betonar att en planerad strategi kan implementeras vertikalt. Sådan strategi definieras som en avsiktlig strategi (*eng. deliberate*) och kan på ett effektivt sätt förankras och realiseras i hela organisationen. Det innebär att en ledning som delar en gemensam och tydlig vision, har tillräckligt god uppfattning om organisationens samtliga delar och om den miljö organisationen befinner sig i. Den andra grundprincipen är att strategier kan uppstå från olika nivåer eller avdelningar. Dessa strategier definieras som framväxande (*emergent*) och utformas och realiseras både med och utan involvering från organisationens toppskikt. De utformas av handlingsmönster eller beteenden som uppstår genom interna och externa utmaningar eller möjligheter som uppstår under förändringsarbetet. Likt McCabe (2020) och Warrick (2023) kan strategier växa fram som en följd av hantering av interna utmaningar. Mintzberg och Waters (1985) menar att framväxande strategier är värdefulla eftersom arbetssätt och mål utformats av den avdelning eller de individer som har störst insyn och kompetens kring specifika processer.

Mintzberg och Waters (1985) har identifierat åtta strategier som tillämpas i olika typer av organisationer. Dessa strategier innehåller olika krav på kontroll och samt olika delar av avsiktliga och, eller uteslutande, framväxande strategier. En av de åtta strategierna är den planerade strategin som formuleras av ledningen och karaktäriseras av välplanerade strategiska planer. Strategin associeras med hög grad av formell kontroll där få handlingar eller initiativ utanför strategin tillåts eller uppmuntras. Den externa miljön bör vara stabil och förutsägbar så att de prediktioner organisationen har gjort blir korrekta. För att den planerade strategin vidare ska vara effektiv och optimal är det väsentligt att organisationens vision och mål kommuniceras och implementeras på ett tydligt sätt i hög utsträckning (Mintzberg & Waters, 1985). Även med en välformulerad och tydlig strategisk plan kan inte ett förändringsarbete initieras eller implementeras på ett adekvat sätt om inte ledningen lyckas att kommunicera sin vision på ett distinkt och engagerande sätt (Kotter, 2007). Det är vanligt förekommande att den planerade strategin avser flera år framåt, vilket innebär att faktorer som stabilitet och hängivenhet är viktiga i de fall investeringar görs eller att omfattande förändringsarbeten tar plats (Mintzberg & Waters, 1985).

## 2.5 Sammanfattning

I det undersökta fallet av Bank X pågår ett förändringsarbete som ännu inte är avslutat. På grund av detta kan inte förändringsprocessen eller strategiutvecklingen i sin helhet studeras. Den teoretiska referensramen har utgått från teorier och modeller som är av relevans för att belysa kritiska faktorer inför och under förändringsprocessen, samt beskriva i vilken fas organisationen befinner sig i och vilka aspekter som kan vara av stor vikt att beakta i det fortsatta förändringsarbetet. Med hjälp av dessa modeller kan ett strategiskt arbete brytas ned och åskådliggöra viktiga aspekter vid ett omfattande förändringsarbete. Vi har även haft som avsikt att studera strategiutvecklingens roll i förändringsarbetet vilket har gjort det relevant att undersöka förekomsten av framväxande strategier, samt i vilken utsträckning dessa eventuellt förekommer och hur det har påverkat organisationens förändringsarbete.

## 3. Metod

### 3.1 Metodval

Denna studie avser att undersöka hur en nischbank leder ett förändringsarbete samt en strategiutveckling för att fortsatt kunna vara konkurrenskraftig i en föränderlig miljö. Då syftet är att studera organisatoriska processer baserat på individers olika erfarenheter och uppfattningar har vi därför valt att utgå från en kvalitativ forskningsansats. Vi menar att en kvalitativ metod har lämpat sig bäst för vår undersökning. Detta i enlighet med Patel och Davidson (2019) som understryker att en kvalitativ forskningsansats innehåller beskrivningar och tolkningar av människor som grundar sig i deras upplevelser från olika sociala situationer och sammanhang. Bryman och Bell (2017) beskriver att syftet med kvalitativ forskningsansats är att förstå ett socialt sammanhang utifrån hur människor tolkar sin verklighet i en viss miljö. För att kunna uppnå syftet med studien samt kunna besvara frågeställningarna har vi valt att kombinera utvalda teorier med vår framtagna empiri för att få en flerdimensionell förståelse av den process som undersöks. Detta går i linje med Lind (2020), vilket belyser att en kvalitativ forskningsmetod grundar sig på studier som består av en intervjuprocess i kombination med teoretiska ansatser. Av dessa skäl anser vi att en kvalitativ forskningsmetod har varit en relevant ansats för vår studie.

#### 3.1.1 Abduktion och hermeneutik

I vår kvalitativa forskningsansats har vi utgått från ett abduktivt arbetssätt. Lind (2020) beskriver att ett abduktivt arbetssätt utgörs av en kombination av ett deduktivt respektive induktivt förhållningssätt. Bryman och Bell (2017) beskriver att en deduktiv metod innebär att man förhåller sig till en tidigare fastställd referensram där frågeställningar utvecklas från, för att sedan testas genom det empiriska underlaget. Induktivt förhållningssätt består istället av observationer från verkligheten i vilket man sedan utvecklar en referensram (Ibid.). Vi ansåg att ett abduktivt förhållningssätt var lämpligt för vår studie eftersom syftet delvis grundar sig i att få en ökad förståelse av förändringsarbete och strategiarbete genom konkreta exempel förankrat från verkligheten. Vi ansåg det även som relevant eftersom vedertagna teoretiska ramverk har varit utgångspunkt för studien. Dessa har sedan utvecklats genom utökad kunskap samt insikter som har hämtats från både teori och empiri. Under arbetsprocessens gång kunde vi identifiera att begrepp som motståndskraft, ledarskap och delaktighet var aspekter som lyftes fram återkommande av respondenterna vid intervjutillfällena. På så sätt lät vi den teoretiska referensramen vara öppen vilket möjliggjorde att den kunde byggas vidare efter att intervjuer genomfördes och empiriskt material sammanställdes. Eftersom studien grundar sig på specifika verklighetsbeskrivningar har ett hermeneutiskt perspektiv använts som förhållningssätt i arbetsprocessen. Hermeneutikens centrala aspekter betonar att man kan förstå andra människor genom tolkning av deras liv och erfarenheter (Patel och Davidson, 2019). Ett hermeneutiskt perspektiv innebär även att man som forskare subjektivt närmat sig forskningsobjektet utifrån sina förförståelser (Ibid.). Genom tidigare kunskaper om forskningsobjektet i kombination av att man möter nya insikter under processens gång, kan man växla mellan subjektets synvinkel

och objektets synvinkel för att sedan ställa dem i relation till varandra (Alvesson och Sköldberg, 2017).

### 3.2 Fallstudie

Denna studie består av en fallstudie av ett utvalt företag där en undersökning har gjorts gällande forskningsområdena förändringsarbete och strategiutveckling. Skälet till att en fallstudie valdes var för att möjliggöra en ingående och nyanserad kvalitativ undersökning för att besvara studiens frågeställningar och uppnå syftet i största möjliga utsträckning. Eftersom förändringsprocesser och strategiarbete innehåller unika omständigheter för ett specifikt fall ansåg vi att en fallstudie hade möjligheten att på bästa sätt fånga upp detta och bidra med betydelsefulla beskrivningar av komplexa fenomen, vilket även ges stöd av Lind (2020). Bryman och Bell (2017) menar också att en fallstudie skapar en rimlig avgränsning av det undersökta objektet. För att deskriptiva detaljer ska kunna tas upp belyser Bryman (2016) vikten av en kontextuell förståelse av det sociala beteendet. Det föranleder att beteenden, värderingar och erfarenheter behöver tolkas i ett sammanhang. För att möjliggöra för respondenterna att på bästa sätt beskriva sina egna erfarenheter kring forskningsområdena användes därför det valda fallet som kontext, vilket frågeställningar kunde utformas utifrån den specifika omgivningen. I syfte att få en ökad förståelse kring ett förändringsarbete och strategiutveckling användes därför en fallstudie, vilket omfattade intervjuer av individer inom företagets olika enheter.

Nackdelar med fallstudien bedömer vi främst har bestått av dess begränsning av generaliserbarhet då studien har utgjort en undersökning av ett enskilt fall. En fallstudie utgörs inte av ett stickprov som har dragits från en känd population, vilket innebär att individerna som har intervjuats inte är representativa för en population (Bryman, 2016). På så sätt kan inte resultaten från fallstudien per automatik antas vara applicerbara för andra verksamheter. Studiens generaliserbarhet, överförbarhet och trovärdighet diskuteras vidare i avsnitt 3.7.2.

#### 3.2.1 Val av fall

Denna fallstudie riktar in sig på banksektorn där vårt val av fall har specifikt avgränsats till en nischbank. Under senare år har förändringar på marknaden utspelat sig där mindre banker som nischbanker har kunnat konkurrera med de största affärsbankerna i Sverige (Svensk bankförening, 2023). Eftersom banksektorn visat sig präglats av högre konkurrens, där mindre aktörer kunnat bistå med konkurrerande erbjudande, fanns därmed en relevant aspekt att undersöka hur en sådan aktör bedriver en process för att kunna vara konkurrenskraftig. Genom att studera en svensk nischbank, vilket är den kategori som står för en mindre andel av den totala bankmarknaden (Finansinspektionen, 2023), anser vi att det har varit ett relevant fall för att kunna undersöka förändringsprocesser och strategiutveckling. Detta för att kunna få en ökad förståelse kring de två forskningsområdena. Genom vårt valda fall fanns möjligheten att kunna exemplifiera en dimension av ett ämne som var av författarnas intresse. Det specifika valet av fall låg även till grund för att kunna möjliggöra logiska slutsatser samt kunna vara ett alternativ till de teorier som redan är kända (Bryman, 2016).



I vår studie utgörs fallet av en specifik nischbank som vi har valt att kalla Bank X. Banken är en av de större aktörerna inom sitt segment vars kärnverksamhet är att erbjuda attraktiva betal- och finansieringslösningar för kunder och ombudspartners. Då en av författarna tidigare haft en anställning hos den valda nischbanken fanns en viss förkunskap kring banksektorn och nischbanker som segment. Detta gav oss goda förutsättningar för att göra en förstudie av Bank X, vilket vittnade om en pågående transformationsresa och strategiarbete med anledning av en föränderlig marknad. Genom författarens tidigare anställning möjliggjordes en tillgång till Bank X och till lämpliga respondenter som kunde kontaktas och intervjuas. Diskussionen beträffande författarens tidigare anställning på företaget och hur detta kunde påverka studien utmynnade i att det dels kunde främja studien men också påverka objektiviteten i vår studie. Under studieprocessen har vi aktivt arbetat för att upprätthålla vår objektivitet genom att båda författare gemensamt skapat intervjuguide, närvarat på samtliga intervjuer samt kontinuerligt samarbetat under hela arbetsprocessen för att undvika personliga åsikter och begränsa förutfattade meningar.

### 3.3 Forskningsprocess

I planeringen av vår arbetsprocess har vi varit inspirerade av Bryman och Bells (2017) fem viktigaste steg i en kvalitativ forskningsprocess. Det första steget innebar att vi började formulera forskningsfrågor baserat på de reflektioner och företeelser vi själva ansåg var relevanta inom managementområdet, men som även var aktuella inom företagsekonomisk forskning. Studieområden som förändringsprocesser och strategiutveckling bedömde vi som högst aktuella och viktiga forskningsfrågor att studera i en vald kontext. Under fallstudies arbetsprocess har vi utgått från våra valda frågeställningar och problemformuleringar, men där justeringar och preciseringar under forskningsprocessen även gjorts. Enligt Patel och Davidson (2019) samt Lind (2020) är det av stor vikt att forskningsfrågor, teoretiska utgångspunkter och strategi för analys anpassas till det empiriska underlaget. Eftersom vi har använt ett abduktivt arbetssätt har vi låtit vår problemformulering på ett öppet sätt genomsyra vår litteraturgenomgång och den empiriska insamlingen för att inte begränsa möjligheten för nya aspekter och infallsvinklar att upptäckas. Som ett exempel på nya aspekter fann vi beskrivningar från individer som var skeptiska eller motståndare till förändring i en organisation. Under insamlingen av studiens empiri fick vi komplettera vår teoretiska referensram kring förändringsledning (*eng. change management*), där beskrivningar om motstånd till förändring repeterades i ett stort antal av de intervjuer som genomfördes. Därmed vidgades våra teoretiska utgångspunkter för att inte missa de aspekter som upptäcktes i vårt empiriska material. Enligt Patel och Davidson (2019) är det även viktigt att undersöka hur det valda studieområdet kan bidra med kunskapstillväxt. I samband med vår forskning- och litteraturgenomgång upptäckte vi att förändringsprocesser och strategiutveckling inom nischbanker inte studerats i lika stor utsträckning jämfört med traditionella storbanker. Detta upptäcktes i form av att ett antal akademiska sökträffar med sökorden "*nischbank*" respektive "*niche bank*" låg i underkant, samt att de som fanns inte upplevdes vara applicerbara för vår fallstudie. Den tillgång vi hade till en nischbank kan kopplas till Bryman och Bells (2017) andra steg: valet av relevanta platser och personer för

studien. Eftersom en av författarna tidigare varit anställd hos Bank X fick vi möjlighet att undersöka våra forskningsfrågor hos denna bank. Denna typ av tillgång var avgörande för fallstudiens syfte och genomförbarhet då det valda företaget genomgår en transformationresa. Med given tidsram och tillgängliga resurser bedömde vi att vår fallstudie var genomförbar.

Personliga värderingar och åsikter kan uppkomma när som helst under en kvalitativ forskningsprocess, enligt Bryman och Bell (2017). En av forskarna kan exempelvis utveckla positiva eller negativa inställningar till vissa personer som intervjuas vilket i sin tur kan påverka studien. Genom att båda författarna har tagit del av intervjumaterialet, via röstinspelning och via transkriberat material, kunde vi säkerställa att inget material tolkats av eller omedvetet påverkat enbart en författare. Under intervjuprocessen var vi också noggranna med att förhålla oss neutrala gentemot respondenterna. Vad gäller transkribering av genomförda intervjuer har vi förhållit oss med öppenhet gentemot varandra. Om det framkom att något inte var tydligt vid transkriberingen har vi diskuterat detta för att säkerställa att vi inte transkriberat på ett felaktigt sätt, vilket i sin tur skulle kunna ha påverkat kvaliteten i materialet. Det tredje steget i Bryman och Bells (2017) kvalitativa forskningsprocess är att samla in material. I vår studie samlade vi in primärkällor i form av intervjuer med ledare och medarbetare på Bank X. Sekundärkällor hämtades främst från databaserna GUPEA och SCOPUS och bearbetades med försiktighet. Vi använde enbart artiklar som var *“peer reviewed”*. Artiklar kunde tas fram med hjälp av sökorden: *change management, transformation, strategy, niche bank, banking, strategiutveckling och förändringsarbete*. Underlag som inhämtats direkt från Bank X, exempelvis information från årsredovisning, har bearbetats med försiktighet eftersom företagets publicering av sådan information är riktad mot företagets intressenter. Övrig insamling av data från rapporter och webbsidor bedömdes vara lämpliga i det sammanhang som de användes i, främst i studiens bakgrundskapitel. Bryman och Bells (2017) fjärde steg innebär tolkning av det material som samlats in. Tolkning och analys återfinns i avsnitt 2.6 där en närmare beskrivning har gjorts. Det femte steget i Bryman och Bells (2017) kvalitativa forskningsprocess behandlar det begreppsliga och teoretiska arbetet i studien. I detta steg har våra frågeställningar justerats och förfinats under arbetets gång, men även material som vi bedömde var viktigt och som har behövts samlas in i efterhand.

### 3.4. Datainsamling

Datainsamlingen för studien har huvudsakligen bestått av sekundär- och primärdata. Den sekundärdata som har använts har primärt legat till grund för den bakgrundsbeskrivning som har gjorts kring det studerade fallet och generell information om banksektorn. Primärdatan för studien har använts genom kvalitativa intervjuer av anställda på det undersökta företaget. Intervjuerna omfattades av personer med olika befattningar och befogenheter som arbetade på olika avdelningar och enheter.

#### 3.4.1 Primärdata

Insamlingen av primärdatan för studien har bestått av kvalitativa intervjuer av det valda företaget Bank X. De kvalitativa intervjuerna har omfattat 13 st intervjuer med personer inom

Bank X. Intervjuobjekten bestod av personer från olika avdelningar med olika ålder, varierande total anställningstid på företaget och med olika typer av befattningar.

### 3.4.2 Sekundärdata

Vi har använt sekundärdata med syftet att skapa en ökad förståelse av den sektor som fallföretaget bedriver sin verksamhet inom. Sekundärdatan har huvudsakligen bestått av relevanta webbsidor samt ämnesspecifika tidningsartiklar som rör banksektorn och dess förändringar. I vår sekundärdata återfinns även hänvisningar till officiella dokument från statliga myndigheter och organ, men som syftar till att stödja studiens bakgrundsbeskrivning. Studiens sekundärkällor har inte varit ett underlag som använts i empiri respektive analysavsnitt. I Sekundärkällor i form av hemsidor och tidningsartiklar förklarar Bryman (2016) att enligt Atkinson och Coffeys (2011) ska dokument inte uppfattas som att de är "transparenta representationer" som ligger till grund för en organisatorisk eller social verklighet. Sekundärkällor har på så sätt använts som ett medel för att stötta och ge en fördjupad kunskap om den specifika branschen och den kontextuella förståelsen (Bryman, s. 676, 2016).

### 3.5 Val av intervjuobjekt

Urvalet för denna studie har bestått av 13 st intervjuer med individer från Bank X från olika enheter inom olika arbetsområden. Lind (2020) tydliggör att det empiriska underlaget skall vara aktuellt i förhållande till undersökningens syfte och forskningsfrågor. I denna studie har vi arbetat utifrån ett sekventiellt tillvägagångssätt. Detta innebär att vårt urval initialt bestod av en första kontakt med en representant av banken och hans förslag på relevanta respondenter, vilket sedan utökades på grund av att de kunde komma att bidra med att besvara våra forskningsfrågor. Denna typ av urval kunde möjliggöras genom att vi använde tekniken som kallas snöbollsurval. Detta innebär att respondenter vid varje intervjutillfälle föreslår nya relevanta deltagare (Bryman, 2016). Genom vår access till Bank X inleddes en första kontakt med en representant över e-post där vi beskrev bakgrunden för studien. Vi uttryckte även våra förslag om att få intervjuva olika individer inom bolaget med olika befattningar. Vår målbild var att få tillgång till respondenter med olika lång erfarenhet inom olika arbetsområden för att täcka en så stor del av verksamheten som möjligt. Representanten för Bank X gav oss ett begränsat urval med ett fåtal potentiella respondenter som kunde tänkas vara lämpliga respondenter för studien. Därefter tog vi kontakt med de föreslagna respondenterna i form av e-post för att undersöka om det fanns ett intresse och tillgänglighet för en intervju. Med inspiration av Patel och Davidsons (2019) tre steg av information informerades vi även om syftet med studien och gav en kort bakgrund av oss själva. Det var även vid detta tillfälle där respondenten fick ta del av olika teman som intervjun skulle beröra. Vid det andra kontakttillfället kunde tid och plats för intervjun bestämmas.

Något läsaren behöver ta i beaktande är att hela företaget inte har kunnat studeras. Även om intervjuer har kunnat genomföras med respondenter som arbetar högt upp i organisationen respektive operativt, har syftet varit att få en så jämn fördelning av individer från olika enheter som möjligt och representera företaget rättvist. I vårt intervjuunderlag har vi utgått

från olika intervjumallar beroende på respondentens befattning. Vi har delat upp respondenter inom kategorierna *ledare* och *medarbetare*. De respondenter som klassificerades som ledare bedömdes ha större befogenheter, insyn i förändringsarbetet och kunskap om det strategiska arbetet. De respondenter som inte kunde klassificeras som ledare valde vi att benämna medarbetare, då deras befogenheter och behörighet att ta direkta beslut var minimala. I Figur 2 presenteras samtliga respondenter i sina olika roller på bolaget, tid inom bolaget, tidsåtgång för intervjuer, intervjuform och tidpunkt för intervjun.

**Figur 2:** Genomförda intervjuer.

Respondent	Tid inom bolaget	Position	Intervjuform	Datum	Tidsåtgång	Antal sidor transkribering
1	7 år	Medarbetare	Microsoft Teams	23-11-23	32 minuter	5 sidor
2	5,5 år	Medarbetare	Microsoft Teams	23-11-28	26 minuter	5,5 sidor
3	14 år	Ledare	Microsoft Teams	23-11-29	33 minuter	6,5 sidor
4	7 år	Ledare	Microsoft Teams	23-12-01	38 minuter	9 sidor
5	14 år	Medarbetare	Microsoft Teams	23-12-05	31 minuter	6 sidor
6	4,5 år	Ledare	Microsoft Teams	23-12-12	24 minuter	5,5 sidor
7	5 år	Ledare	Microsoft Teams	23-12-13	30 minuter	7 sidor
8	4 år	Ledare	Microsoft Teams	23-12-15	20 minuter	5 sidor
9	8 år	Medarbetare	Microsoft Teams	23-12-18	27 minuter	6 sidor
10	21 år	Ledare	Microsoft Teams	23-12-19	32 minuter	7 sidor
11	4,5 år	Ledare	Microsoft Teams	23-12-20	47 minuter	10 sidor
12	4,5 år	Ledare	Microsoft Teams	23-12-21	22 minuter	4,5 sidor
13	3 år	Medarbetare	Microsoft Teams	23-12-21	19 minuter	4 sidor

*Totalt 81 sidor transkriberat material, Times New Roman, 12 pt, radavstånd 1,15.*

### 3.5.1 Genomförande av intervjuer

Målet med att genomföra intervjuer var att få en bredare förståelse för forskningsområdena förändringsarbete samt strategiutveckling. På så sätt menar vi att det var lämpligt att ta del av de anställdas egna erfarenheter och upplevelser av denna process. Enligt Patel och Davidson (2019) bidrar en låg strukturering av intervjuer till icke-planerade följdfrågor som kan öka möjligheterna till nya infallsvinklar och uppfattningar som annars inte hade inträffat. Utöver en låg strukturering följdes intervjuerna av en låg och medel standardisering som innebar att våra frågorna delvis inte hade en bestämd ordning. Dessa två aspekter bildar tillsammans en semistrukturerad intervju (Patel & Davidson, 2019). Detta var något vi hade som mål att följa för att öppna upp för bredare diskussioner och få en mer nyanserad bild som kunde leda till en ökad förståelse inom de valda forskningsområdena. Intervjuerna har innehållit ett antal intervjufrågor som har utformats olika beroende på om respondenten föll inom kategorin ledare eller medarbetare. Till respondenter som kunde klassas som medarbetare ställdes frågor främst om deras upplevelser och uppfattningar, vilket till ledare istället innefattade konkreta frågor om förändringsarbetet och strategiarbete. På så sätt har inte alla frågor varit identiska med anledning av att vi ville ge respondenterna utrymme att svara utifrån egna

upplevelser och tolkningar om händelser, mönster och beteenden. Denna typ av förhållningssätt kännetecknar en flexibel struktur (Lind, 2020).

För att uppnå en enhetlighet i intervjuerna använde vi oss av en intervjuguide som innehöll konkretiserade frågor men som även gav utrymme för följdfrågor. Intervjuguiden framställdes genom framtagna teman där intervjufrågor kunde framställas. Målet med intervjuguiden var att ge samtalen en form av struktur för att öka möjligheten att få fullt utvecklade svar från respondenten. Den bidrog även till att vi kunde hålla oss till de valda ämnena och samt bibehålla en röd tråd i samtalet. Vid intervjutillfällena inleddes samtliga intervjuer med frågan om samtycke för att säkerställa att deras medverkan var frivillig. Intervjuerna har även spelats in med respondenternas godkännande, vilket Lind (2020) menar underlättar sammanställandet och jämförelsen av de olika intervjuerna. Samtliga intervjuer har skett digitalt via Microsoft Teams. Anledningen till att intervjuerna genomfördes digitalt var på grund av företagets geografiska placering i form av att respondenterna befann sig i en annan stad. Genom det digitala verktyget kunde vi därför möjliggöra ett större urval. Vid samtliga intervjutillfällen deltog båda författarna genom att ställa huvudfrågor och komplettera med följdfrågor.

### 3.6 Bearbetning av material

I vår bearbetning av materialet har vi successivt inhämtat underlag efter varje intervju som har genomförts. Detta för att omgående fånga upp relevanta aspekter och möjliggöra en tidig diskussion mellan författarna. Efter de första fem intervjuerna diskuterades respondenternas svar där centrala begrepp försökte lyftas fram från intervjuerna som ansågs vara relevanta för studiens fortsatta arbete. När alla intervjuer var genomförda diskuterades det totala materialet i sin helhet vilket vi även kunde koppla resultatet till möjliga teoretiska utgångspunkter som ansågs vara relevanta för studien. Bearbetningen av data i kvalitativa studier är enligt Bryman (2016) en av de stora svårigheterna. Detta eftersom materialet består många gånger av individers egna upplevelser och uppfattningar om olika företeelser. Materialet från intervjuerna genererade ett omfattande textmaterial. För att lättare hantera intervjumaterialet valde vi att koda samtliga transkriberade intervjuer. Därefter gick vi vidare med att göra en tematisk analys där vi kategoriserade datan utifrån att vi kunde identifiera lika svar från intervjuerna. Under processens gång har vi genomgående diskuterat olika intryck som har uppkommit vid bearbetningen av datan med anledning av att kunna progressivt bygga vidare på begrepp och teori.

#### 3.6.1 Kodning och tematisk analys

Kodning av materialet tillämpades för att underlätta arbetet att identifiera tematisering av relevanta begrepp från intervjuerna. Enligt Bryman (2016) utgör kodning en av de viktigaste processerna i grundad teori. Kodning innefattar en bearbetning av intervjumaterialet där man konkretiserar och sätter namn på delar som åskådliggörs från intervjuer som kan verka vara av teoretisk eller praktisk betydelse. Bryman (2016) betonar även att Charmaz (1983) beskriver kodning som ett sätt att etikettera, åtskilja, sammanställa och organisera data. Kodningens initiala fas började med att de transkriberade intervjuerna skrevs ut och lästes

igenom av båda författarna, detta för att notera intressanta aspekter och för att kunna identifiera återkommande begrepp och resonemang. Vi valde att dela upp kodningen av det transkriberade underlaget där varje författare blev tilldelad hälften av det totala materialet. Därefter gjordes en individuell kodning av materialet av varje författare för att sedan jämföras mellan författarna av det var och en hade identifierat. Allt transkriberat material samlades i ett gemensamt Google-dokument där vi markerade ord, meningar och hela stycken med grön överstrykningsfärg som vi ansåg var relevanta eller överraskande. Genom kodning av det insamlade materialet ville vi uppnå en katalog av termer som kunde tänkas karakterisera vårt studerade område och agera som stöd i att isolera viktiga iakttagelser och begrepp från respondenterna.

Som hjälp för vår tematiska analys fokuserade vi främst på att identifiera repetitioner som förekom i intervjumaterialet av respondenterna. Att identifiera begrepp och teman som är återkommande kan bidra till att slå fast ett mönster, enligt Bryman (2016). I den tematiska analysen sökte vi även efter likheter och skillnader i respondenternas svar för att förstå hur repetitionerna kunde skilja sig från varje respondent samt om de förde en likartad diskussion kring de olika begreppen och teman. I vår kategorisering av teman har vi försökt att vara specifika i vårt framtagande för att undvika en övergripande kategorisering. Vi har under tidens gång uppdaterat våra kategoriseringar i syfte att vara så specifika som möjligt. Genom en tematisk analys har vi möjliggjort en lättare hantering av respondenternas beskrivningar, vilket även har bidragit till att vi har kunnat bygga vidare på relevant teori och framställning av empiri.

### 3.6.2 Tolkning

Eftersom vårt insamlade material har bestått av kvalitativa intervjuer där olika individer beskrivit sina upplevelser, tolkningar, förståelser och åsikter i en konstruerad situation, har vi behövt förhålla oss kritiskt till intervjudatan. Vi har haft en medveten inställning om hur respondenterna huvudsakligen upplever företeelser utifrån deras olika perspektiv och inte hur saker faktiskt är. Vi har även haft en förståelse för att vår egen bakgrund som forskare har haft en påverkan på de tolkningar och slutsatser som har gjorts i studien. I enlighet med Alvesson (2003) har vi utgått från ett reflexivt förhållningssätt vid insamlingen av vårt material. Med en förståelse kring situationen och det sociala samspelet mellan forskare och respondent har vi haft en medvetenhet om att en fullständig objektivitet inte har varit möjlig, vilket har haft en inverkan på materialgenereringen. Vi har genomgående tagit hänsyn till dessa aspekter genom att ha reflekterat över vår egen roll som intervjuare och hur det kan ha påverkat och uppfattats av respondenten. Till exempel kan respondenterna ha formulerat svar efter vad de antog att vi ville höra och konstruera svar på ett sätt som låg i linje med vilka vi var som intervjuare. Vid varje intervjutillfälle har vi försökt vara pålitliga och förtroendeingivande för att respondenterna ska känna sig trygga.

### 3.7 Studiens kvalitet

Lind (2020) understryker vikten av att säkerställa att det empiriska underlaget är korrekt, trovärdigt och pålitligt. För att framställa en studie har det ställts krav på oss som författare.

#### 3.7.1 Autenticitet, reliabilitet och träffsäkerhet

I en kvalitativ studie ställs det krav på autenticitet, pålitlighet och träffsäkerhet (Lind, 2020). Autenticiteten av vårt insamlade material menar vi har kunnat upprätthållas eftersom ett utbredd intervjumaterial har tagits fram, där samtliga intervjuer har transkriberats direkt efter varje intervjutillfälle och i sitt sammanhang. Vi har även diskuterat och resonerat kring materialet och försökt beakta den befintliga känslan som uppstod vid intervjuerna. Detta för att begränsa möjligheten till att bilda egna uppfattningar och tolkningar kring det empiriska underlaget. Lind (2020) förklarar även att utöver autenticitet behöver en studie också vara pålitlig. Genom att presentera en tydlig metod där man kan följa arbetsprocessen, tillvägagångssätt, genomförande och resultat bidrar det till en ökad trovärdighet eftersom det ger läsaren utrymme för att kritisera innehållet. Detta skapar i sin tur en ökad pålitlighet för studien (Patel & Davidson, 2019). Vid vår insamling av material har vi även strävat efter att spegla så rättvis bild av Bank X som möjligt. För att upprätthålla detta har vi haft en spridning i urvalet av respondenter där individer representerar olika delar av bolaget. På grund av att studien har varit tidsbegränsad har ett större urval av intervjuer inte kunnat genomföras. Lind (2020) förklarar även att studiens mått och indikationer behöver vara tillförlitliga, vilket åsyftar studiens reliabilitet. För att säkerställa en ännu högre tillförlitlighet och för att stärka studiens reliabilitet hade fler intervjuer från Bank X kunnat genomföras samt över en längre period. Intervjufrågorna har varit anpassade efter vilken kategori respondenterna föll under där vi har försökt vara specifika för den enskilda respondenten, detta med syfte att stärka studiens reliabilitet. Studiens träffsäkerhet innebär att underlaget ska ge relevant kunskap om de studerade områdena (Lind, 2020). För att upprätthålla en träffsäkerhet har vi kontinuerligt fört diskussioner och gjort kommentarer genom processen som ett sätt för att säkerställa att frågeställningarna besvaras och för att studiens syfte kunnat uppnås.

#### 3.7.2 Överförbarhet, generaliserbarhet och trovärdighet

Bryman (2016) belyser att kvalitativa forskningsresultat är svåra att generalisera utöver den kontext som den har producerats i. Eftersom datan består av ett fåtal individer i en specifik organisation är det svårt att generalisera resultaten till andra miljöer. För att stärka studiens generaliserbarhet har vi haft försökt ha ett så brett urval som möjligt med den tid- och resursbegränsning som förelåg. Vår mening är att studiens styrka ligger i den ingående beskrivning och bild som ges gällande förändringsarbete och strategi av det enskilda fallet. Detta kan i sig kan bidra med viktiga faktorer till teoretiska slutsatser, men även en ökad kunskap om vilka drivkrafter som ligger bakom förändring och viktiga element som ett företag arbetar med i ett förändringsarbete. På så sätt menar vi att studiens överförbarhet är begränsad. Vad gäller studiens trovärdighet har vi haft för avsikt att genom transparens och forskningsetiskt hänsynstagande låta respondenterna beskriva och förklara de fenomen vi studerat på ett sanningsenligt sätt. Genom att förmedla studiens ändamål och syfte har

trovärdigheten kunnat stärkas. Vi kommer även att låta respondenterna få ta del av studiens resultat, vilket Bryman (2016) menar stärker trovärdigheten.

### 3.7.3 Diskursanalys

Eftersom vår studie har utgjorts av ett intervjuunderlag anser vi att det är av relevans att ägna en reflektion över eventuella diskurser. Alvesson (2003) förklarar att respondenternas uttalanden under en intervju kan liknas med ett moraliskt historieberättande, vilket är relevant att uppmärksamma då intervjuer från Bank X består av medarbetare och ledare. Det kan tänkas inte ovanligt att intervjupersoner framställer en gynnsam beskrivning av sig själva och företaget. På så sätt är det viktigt att poängtera att intervjupersonerna inte haft någon annan avsikt än att formulera sig objektivt. Även Alvesson och Sköldberg (2017) belyser ett perspektiv där människor har anammat ett förhållningssätt som stärker deras egna roll och organisationens status, vilket han förklarar beror på att människor har internaliserat ett marknadsföringsmässigt förhållningssätt i samhället. Vi har därför valt att anonymisera samtliga respondenter och företagets namn med anledning av att värna om deras integritet och som ett medel för att minska risken att människor framställer företaget som kan tänkas gynna dem själva.

### 3.8 Forskningsetiska hänsynstagande

Lind (2020) poängterar att en undersökning ofta aktualiserar etiska frågeställningar vilket ställer krav på hur forskare förhåller sig till dessa. Både Lind (2020) och Bryman (2016) uttrycker krav på forskningsetiska principer vilket är informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. I vår insamling av material har vi haft dessa fyra krav som grund för hur vi har hanterat insamling och haft etiska hänsynstagande. Informationskravet har uppfyllts genom att vid första kontakten med respondenterna presenterade vi syftet. Vid vår initiala kontakt gav vi respondenterna möjligheten att samtycka till intervjun, vilket innebär att samtyckeskravet har uppfyllts. För att stärka samtyckeskravet valde vi att inleda varje intervju med att muntligen säkerställa oss om respondenternas samtycke. För att uppfylla konfidentialitetskravet förklarades det för samtliga respondenter vid intervjutillfället att transkriberade svar och personuppgifter skulle behandlas med försiktighet och bevaras konfidentiellt. Transkriberingen gjordes i ett separat slutet dokument för att minska risken för extern åtkomst. Extern anonymitet tillämpades genom att respondenternas namn eller befattning inte skrevs ned, detta för att samtliga svar inte skulle kunna härledas till en specifik person. Vid kontakt med respondenterna informerades samtliga att det insamlade materialet endast kom att användas i forskningssyfte för vår studie. För att stärka att nyttjandekravet uppfylldes valde vi även att muntligen upprepa detta för samtliga respondenter vid intervjuns början.



## 4. Empiri

Denna kvalitativa studie har utgjorts av 13 st intervjuer med *ledare* och *medarbetare* på företaget Bank X. Syftet har varit att kunna ge ytterligare perspektiv och bidrag samt nya insikter kring hur organisationer kan leda ett förändringsarbete i ett klimat som kantas av utveckling och förändring.

### 4.1 Verksamhetsbeskrivning av Bank X

Företagets kärnverksamhet består av ett brett utbud av finansiella tjänster, men där man huvudsakligen erbjuder betallösningar, lånefinansiering och nischade försäkringsprodukter på den nordiska marknaden. Bank X är noterat på Stockholmsbörsen, Mid Cap, där de står under tillsyn av Finansinspektionen. Idag sysselsätter bolaget cirka 650 personer och har sitt huvudkontor i Sverige (Bolagets årsredovisning, 2022).

#### 4.1.2 Övergripande förändringsarbete i Bank X

Sedan 2020 har Bank X initierat och påbörjat en transformationsresa som sträcker sig till 2024 (Bolagets årsredovisning, 2022). Målsättningen är att bli en modern bank och göra nödvändiga förändringar för att leva upp till nya förväntningar och krav. Detta för att bli en mer konkurrenskraftig bank. Det övergripande förändringsarbetet består av större och mindre förändringsprojekt. Det huvudsakliga projektet är ett systembyte till en molnbaserad bankplattform. Samtliga ledare och medarbetare har beskrivit att denna typ av teknik kan möjliggöra bättre kundupplevelser, en flexibilitet samt en skalbar och effektiv verksamhet.

### 4.2 Medarbetares perspektiv av Bank X

#### Orsaker till förändring i företaget

Samtliga medarbetare beskriver ett klimat med många konkurrerande aktörer, ett högt tempo av olika förändringar och en samhällsutveckling som ställer höga krav på att organisationen genomför förändringsarbeten. De beskriver att Bank X behöver växla upp för att kunna hänga med i utvecklingen. Medarbetare 2 har arbetat på företaget i drygt 5 år och beskriver att digitalisering och en teknologisk framfart har varit de främsta orsakerna, där den stora drivkraften är att kunna följa utvecklingen och leva upp till kunder och partners förväntningar. Hen förklarar att i en konkurrerande miljö behöver företaget nisch sig och bestämma var de vill befinna sig på marknaden för att kunna erbjuda unika produkter, vilket faktorer som ökad digitalisering kan möjliggöra. Hen beskriver att företaget arbetar proaktivt i kombination med att företaget anpassar sig efter marknaden för att fylla de hål som har saknats tidigare i organisationen.

Medarbetare 1 har arbetat på Bank X i 7 år och förklarar att banken befinner sig i ett helt annat omvärldsläge som kantas av större osäkerheter. Detta gör att banken behöver kunna skapa bättre balans för sina kunder i form av att kunna vara personlig, vara tydliga, transparent och vara en ansvarstagande kreditgivare. Hen menar att det ska vara enkelt att

vända sig till Bank X, kunna ha personlig kontakt och vara enkelt att använda bankens digitala tjänster. Hen förklarar även att det faktum att banken är ett börsnoterat bolag ligger till grund för många förändringar som sker. Medarbetare 5, som har arbetat inom Bank X i totalt 14 år, beskriver också att eftersom bolaget är börsnoterat krävs en viss typ av företagsstruktur, vilket har gett upphov till förändring. Vidare förklarar hen att detta har agerat som en katalysator för hur ledningen ser på organisationen som helhet och vilka förändringar som har behövt göras. Samtliga medarbetare poängterar att orsaken till förändring har varit för att kunna mäta sig mot konkurrensen på marknaden och nämner en specifik nischbank som länge har varit ledande i form av digitala tjänster och användarvänlighet. Medarbetarna betonar att för att bolaget ska kunna vara moderna krävs nya digitala tjänster som möjliggör smidigare lösningar på både för B2C och B2B-verksamheten.

#### Förändringsprojekt i företaget

I Bank X vittnar samtliga medarbetare om en organisatorisk förändring. Medarbetarna berättar att Bank X har tagit fram tydliga incitamentsprogram som innefattar olika projekt. Medarbetare 1 berättar om ett omfattande förändringsarbete i organisationen, där stora projekt som rebranding och en investering i en helt ny molnbaserad bankplattform har varit centrala. Förändringsprojektet gällande företagets rebranding har inneburit att banken har anställt en ny VD vilket hen berättar har till uppgift att sätta en ny prägel på organisationen. Hen förklarar vidare att investeringen av det nya banksystemet innebär att Bank X blir Nordens första molnbaserade bank. Banksystemet möjliggör för en ny typ av automation i den operativa verksamheten.

*“Personalen kan lägga mer fokus på rätt saker som kan skapa ett större värde för organisationen istället för tidskrävande arbetsuppgifter.” (Medarbetare 1)*

Medarbetare 2 beskriver vidare att eftersom bolaget hanterar en stor mängd data krävs att de måste kunna optimera den på bästa sätt. Medarbetaren beskriver vidare att hen tror att den nya bankplattformen kommer att möjliggöra stora förbättringsområden för bankens kunder och partners när det gäller effektivitet, snabbare produktutveckling och anpassad service i realtid. Hen förklarar att med investeringen i det nya banksystemet tar företaget steget konkret mot att bli en tech-driven bank för framtiden. Medarbetare 1 beskriver vidare att förutom digitalisering och produktutveckling arbetar företaget med ett hållbart företagande och ansvarsfull kreditgivning som ska vara hållbart på längre sikt. Hen beskriver att banken har som mål att präglas av affärsetisk, hållbart och socialt ansvarstagande. Exempelvis har gröna lån lanserats för kunder för att kunna möjliggöra investeringar i bl.a solceller. Medarbetare 5 förklarar att nya typer av strukturer har lagts inom organisationen för att kunna vara mer kundorienterade och data-drivna. Hen belyser att för att bli en kundcentrerad bank gäller det inte enbart att fokusera på produktutveckling, utan även bedriva incitamentsprogram för att organisationen ska genomsyras av att den alltid sätter kunden i fokus.

## Strategi

Medarbetare 13, som arbetat på Bank X i 3 år, upplever att det finns tydlig strategi kring hur företaget vill bedriva sitt förändringsarbete. Hen beskriver att förändringsarbetet initiala fas har varit en intern plan för vad som ska vara bankens drivkrafter, det vill säga vem Bank X vill vara på marknaden och hur det ska speglas det mot kunderna. Medarbetaren poängterar också att tydliga mål har satts upp inom bolaget som en del av strategin. Vidare poängterar hen att det är viktigt att fortsätta utveckla och arbeta med företagets syfte, och alltid se till att det finns en tydlig strategi med olika delar att fortsätta arbeta med i framtiden. I enlighet med medarbetare 13 beskriver även medarbetare 2 att en långsiktig plan är en avgörande del i företagets strategi. Hen förklarar att företaget har anställt en ny VD under 2023 vilket ska stärka visionen och arbetet mot att bli en modern och tech-driven bank. Medarbetaren upplever en tydlig strategi som har varit väl formulerad på ledningsnivå. Däremot upplever hen att företaget behöver arbeta mer aktivt för att förankra strategiska ramverk i den operativa verksamheten, där hen tidigare har upplevt att strategin inte utmynnat smidigt och kommunicerats nedåt till alla anställda.

## Kommunikation

Flera medarbetare delar uppfattningen av att kommunikation är en viktig resurs, särskilt under ett förändringsarbete. Medarbetare 1 berättar att kommunikation är viktigt under kritiska moment vid exempelvis lanseringar eller testmetoder. Hen beskriver att löpande kommunikation kring ändrade tidsplaner och deadlines är viktig. Medarbetare 2, som arbetat på Bank X i drygt fem år, beskriver att kommunikation är en nyckelfaktor för framgång i ett förändringsarbete. Tydlig och frekvent kommunikation krävs för att medarbetare ska känna sig trygga genom förändringsarbetets samtliga faser. Hen beskriver även att Bank X förbättrat kommunikationen under en längre tid både externt och internt inom den nordiska koncernen. Koncernspråket är idag engelska och Bank X har gått från att inte kommunicera om eller med andra länder till att sända egenproducerade TV-sändningar för att skapa en samhörighet. Medarbetare 1 beskriver likt medarbetare 2 att Bank X har satsat på intern kommunikation genom att införa interna kommunikationsprocesser via ett utbrett intranät. Medarbetaren poängterar att kommunikation behöver anpassas till varje individ och att relevant information om förändringsprocesser nås till rätt team och individer. Hen beskriver att tekniska detaljer inte alltid är relevant för vissa medarbetare utan kan istället skapa förvirring.

## Ledarskap

Medarbetare 13 upplever Bank X som en platt organisation vilket hen anser inte är speciellt vanligt i branschen. Hen beskriver att avståndet mellan ledare och medarbetare har korta beslutsvägar, där tidigare och nuvarande VD har arbetat aktivt för att möjliggöra detta. Medarbetare 5 beskriver att banken ville förkorta ledtider för beslutsfattande vilket innebar att många mellanchefer togs bort. Tanken bakom detta var att information skulle gå snabbt från den operativa verksamheten till ledningen och vice versa. Medarbetare 2 upplever däremot att beslutsfattandet ibland karaktäriseras av väntetider. Hen menar att det varit tveksamheter kring befogenheter och ansvarsfördelning vilket har lett till ett fördröjt beslutsfattande. Både medarbetare 13 och medarbetare 2 beskriver dock att Bank X har ett

tydligt fokus på ledarskap och ledarskapsutveckling kopplat till förändringsarbetet. De har inrättat ett ledarforum som kallas "*Transformation Camp*" där medarbetare 2 även understryker att de verktyg som ledare tar med sig från dessa forum inte alltid är applicerbara. Numera sker utvärderingar både av intern och extern personal om vad som behöver åtgärdas för att så många ledare som möjligt ska få med sig rätt verktyg till respektive avdelning. Medarbetaren upplever även att det råder konsensus kring att leda i ett förändringsarbete är mer krävande än att leda en vanlig verksamhet. Hen beskriver att Bank X har tagit hjälp av externa konsulter och föreläsare som specifikt arbetar med en ledares roll i förändringsarbeten för att kunna inspirera och motivera bankens ledare. Medarbetare 5 beskriver, likt medarbetare 2, att det har skett stora förändringar och satsningar på bankens ledare i form av utbildningar. Hen förklarar att ledarrollen under en förändringsprocess är av särskilt betydelse eftersom medarbetare behöver känna en trygghet under processen. Hen poängterar även att ledarskapet behöver anpassas beroende på varje individs enskilda behov. Vissa upplever förändringar som något krävande medan andra inte behöver något stöd alls. Medarbetare 2 förklarar att ett tydligt ledarskap är viktigt i alla led. Vidare upplever medarbetare 5 att tillit till sin närmsta chef är fundamentalt, där ett tydligt ledarskap kan bistå anställda om att förändring är något positivt och vara stöttande. Hen beskriver att ledare också behöver känna sig trygga i förändringsresan. Om ledare börjar tveka, där ledarskapet blir otydligt eller osäkert, finns en risk att det sprids nedåt i verksamheten vilket kan ha stor inverkan på samtliga medarbetare.

#### Risker och utmaningar

Flera medarbetare vittnar om utmaningar kopplat till förändringsarbetet för Bank X. Medarbetare 2 beskriver att en kulturkrock har uppstått med en extern leverantör från Indien, där leverantören har ett stort ansvar för det nya banksystemet. Medarbetare 9 har arbetat på Bank X i 8 år och lyfter samma problematik. Hen upplever att kulturkrocken ligger till grund för att leverantören i Indien har en hierarkisk struktur där medarbetare på Bank X inte fått gehör om de arbetar längre ned i organisationen. Medarbetaren 1 förklarar att kulturkrocken orsakat kommunikationssvårigheter. Hen poängterar samtidigt att hen känner sig trygg inför resterande del av kärnbanksbytet. Hen beskriver att intern personal är med och integrerar det aktuella systemet och att stöd finns. Medarbetare 5 berättar dock att det varit stor personalomsättning de senaste åren, där nyckelpersoner fått lämna på grund av omorganiseringar men även på grund av att de inte delat visionen med Bank X. Medarbetare 1 lyfter även utmaningar kring kommunikation och återkoppling internt. Hen menar att när Bank X driver förändringsarbetet är det viktigt att kommunicera kring det stora projekt gällande kärnbanksbytet, men även kring tillhörande delprojekt som lyckats eller misslyckats. Hen belyser även att en kombination av en tydlig tidsplan och intern kommunikation är grunden till att få med medarbetarna i förändringsarbetet. Trygghet och god kommunikation skapar i sin tur ett bra klimat för förändring. Medarbetare 1 anser att det möjliggör för en öppen miljö där medarbetare känner delaktighet, engagemang och viljan att bidra till bankens förbättring. Medarbetare 9 understryker risker kopplat till Bank X:s övergång till en molnbaserad bankplattform. Hen förklarar att eftersom att det är ett oprövat system vet man inte vilka utmaningar som kan uppstå eller hur de ska hanteras. Dessutom beskriver

medarbetaren om riskerna beträffande IT-säkerheten som projektet medför. Hen förklarar att en molnbaserad bank exponeras på ett annat sätt jämfört med en traditionell bank-plattform. Som en säkerhetsåtgärd kommer Bank X arbeta i det gamla systemet parallellt med det nya för att säkerställa att systemet kan stängas av och rättas till.

#### Konkurrenskraft

Medarbetare 13 nämner att en tydlig strategi är A och O för att vara konkurrenskraftig på marknaden. En tydlig och utarbetad strategi innebär att alla medarbetare har full förståelse för vad Bank X vill åstadkomma och att alla arbetar i samma riktning. Hen menar att strategin måste vara tydlig och genomsyra hela bankens alla avdelningar. Medarbetare 5 anser att Bank X kommer att bli mer konkurrenskraftig i framtiden när det molnbaserade banksystemet är på plats, vilket Bank X kommer att bli först med i Norden. Systemet innebär att banken kommer att kunna vara föränderlig i en högre takt, där nya produkter kan tas fram och lanseras snabbt på marknaden. Även medarbetare 9 beskriver att Bank X kan utveckla produkter och tjänster snabbt men också att bankens olika funktioner kommer att bli mer automatiserade, som exempelvis handläggning av nya kunder. Medarbetare 5 belyser samtidigt att banken inte kan förlita sig helt på det nya banksystemet utan måste fortfarande fokusera på de delar och aktiviteter som man redan är bra på. Hen beskriver vidare att då konkurrenter gör andra aktiviteter betyder inte det att Bank X bör efterlikna detta. Medarbetaren menar att Bank X ska fokusera på att utveckla koncept med produkter och tjänster som de redan är bra på och inte tappa fokus på kärnverksamheten genom att ha för många projekt och aktiviteter igång.

### 4.3 Ledares perspektiv av Bank X

#### Orsaker till förändring i företaget

Ledare 4 har arbetat på Bank X i ungefär 7 år och beskriver att de primära faktorerna bakom företagets förändring har varit en ny typ av långsiktighet för vilken aktör man vill vara på marknaden om 10 år. Hen beskriver att nya tekniska och digitala förutsättningar kommer att skapa stora förändringar i IT-system, arbetssätt och effektivisering. Detta har gett upphov till att banken har påbörjat en omfattande transformationsresa, enligt ledaren. Ledaren förklarar vidare att Bank X behöver bygga fundamentala delar som möjliggör en intern organisatorisk styrka för att ta snabba beslut, tydlig uppföljning och för att kunna tolka en stor mängd data. Likt samtliga medarbetare beskriver även ledaren att teknologisk och digitaliseringens höga förändringstakt har varit en grundläggande orsak till varför företaget genomgår en transformation. Ledare 3, som har arbetat på Bank X i över 14 år, är samstämmig med medarbetarnas upplevelser där orsaker till förändringar har att göra med att bolaget måste hänga med i samhällets utveckling. Om inte riskerar man att tappa marknadsandelar och lönsamhet, enligt ledaren. Hen förklarar också att konkurrensläget bland nischbanker är tufft där de aktörer som kan leverera lätthanterliga digitala tjänster, självservice och en smidig applikation har länge varit de som kunder vänt sig till.

*“Vi behöver få kunder och partners att välja just oss” (Ledare 3).*

Ledaren poängterar att efterfrågan om unika erbjudande, skräddarsydda betalningsupplägg och personlig kommunikation är några saker som hen tror att kunder kommer att kräva i större utsträckning i framtiden. Ledare 6 har arbetat på Bank X i 4,5 år och förklarar att det finns vissa saker som följer med den digitala tidsåldern som verksamheten behöver ta i beaktande. Likt ledare 3 och 4 förklarar ledare 6 att företaget behöver digitalisera processer som handläggning och bedömningar av olika ärenden. Hen poängterar att i takt med att system effektiviseras och nya tekniska lösningar tas fram ställs även krav för hur man tar in nya kunder i banken. *On-boarding*, det vill säga hur kunden först initieras till bankens erbjudande, vägleds och blir återkopplad, är en process som behöver vara mer digitaliserad menar ledaren. Utöver digitalisering förklarar ledaren att skalbarhet är en annan drivkraft till förändring i företaget. Eftersom Bank X är ett börsnoterat bolag handlar det i grund och botten om att skapa värde för aktieägarna. Vidare beskriver hen att vara väldigt personalberoende är inget aktieägarna jublar över, utan hur man kan förändra sig i relation till hur marknaden förändras och ökar respektive minskar dynamiskt. Ledare 7 har arbetat på Bank X i 5 år och uttrycker att företaget hanterar en stor mängd data som är ohanterligt. Vidare beskriver hen att lösningen inte är att anställa mer folk vilket bara kommer öka kostnaderna och sätter fler personer på underhåll. Ledaren förklarar att företaget behöver bli mer tekniskt moderna, detta för att kunna arbeta mer agilt och vara snabbfotade i en föränderlig marknad.

#### Förändringsprojekt i företaget

Ledare 7 beskriver att Bank X är i en omstruktureringsfas där man bland annat har tagit in en ny VD. Tidigare har banken varit uppdelad i silos där respektive ledare inom varje affärsområde hanterat projekt på olika sätt, vilket har hämmat samarbetet. Ledaren understryker att olika projekt och incitament har nu arbetats fram för att främja förändringsarbetet på bästa sätt. HR har haft stor del i arbetet genom upplärning av personal i olika system och varit ett bra stöd för de berörda ledarna i förändringsarbetet. Likt samtliga medarbetare beskriver ledaren att utbytet av bankens kärnbanksystem är ett stort konkret projekt som Bank X bedriver. Ledare 3 förklarar att bytet av banksystemet är en resa i sig som involverar många olika områden och ett brett samarbete mellan bankens avdelningar. Ledare 4 redogör att man tittar mycket på de faktiska produkter som erbjuds och vad marknaden förväntar sig av banken. En del i förändringen är att ständigt bevaka marknaden och se till att man kan erbjuda det som efterfrågas. Genom bankens digitala transformation mot att bli molnbaserad inifrån och ut, finns förutsättningar för att ta snabba beslut och möjlighet att kunna förändra sig i realtid, menar ledaren. Vidare förklarar hen att hanteringen av data har varit ett problem där det har varit svårt att veta hur banken ska använda den. Ledare 4 redogör att när hen började arbeta på Bank X för ca 7 år fanns inte någon handlingskraft inom företaget. Idag upplever hen en annan struktur i hur beslut tas och hur de följs upp. Ledaren beskriver att framöver kommer det vara direkt avgörande att kunna följa utvecklingen och inneha förmågan att förändra och utveckla sig. Ledare 6 beskriver ett Bank X som tidigare kantats av manuella och ineffektiva processer.

*“Man skrev ut dokument för att lämna det till kreditavdelningen, komplettera med ytterligare papperslappar för att sedan skriva ett manuellt kredit-PM. Sedan sätta det i en pärm och göra en kreditbedömning. (Ledare 6).*

I enlighet med samtliga ledare beskriver ledare 6 att stort fokus läggs på att utveckla teknik och digitalisera alla värdekedjor inom företaget idag. Vidare beskriver hen att Bank X även lägger ned mycket energi, pengar och resurser på att utveckla e-handelslösningar för bankens privatkunder och företagskunder. Värdekedjan från att en kund gör ett e-handelsköp till att få en faktura och betalningsalternativ är en process som ständigt behöver utvecklas i form av att kunna erbjuda förmånliga betalningsvillkor och smidiga digitala betalningssätt, menar ledaren. Ett fåtal konkurrenter har varit dominerande under en längre period inom dessa områden, där vissa sprickor i verksamheten förekommer enligt ledaren. Hen förklarar att förändringsprojekten handlar i grund och botten om teknik och kundupplevelser som kan möjliggöra fördelar, vilket ledaren beskriver kan vara att göra större affärer på automatiserad basis och erbjuda större affärer för företagare.

### Strategi

Ledare 3, som tidigare nämnt arbetat på Bank X i 14 år, upplever att det finns en tydlig vision över vilka tjänster som behöver gå ut mot kund och vad marknaden förväntar sig. Däremot menar hen att det saknas en tydlig strategi som sträcker sig över hela företaget. Ledaren beskriver en struktur där man arbetar i silos och upplever att Bank X:s strategi har varit väl förankrad i ledningen men som sedan har blivit mer otydlig desto längre ned i verksamheten den har kommit. Visionen om att bli en modern bank förmedlas inom organisationen genom olika forum och intranät. Vidare belyser ledaren att Bank X har tagit fram en "roadmap" som är ett bra stöd för att kunna följa vilka målsättningar som finns. Ledare 4 upplever en tydlig målsättning kring bankens förändringsarbete.

*“Det vi gör nu skapar möjligheter för framtiden” (Ledare 4).*

Ledare 4 menar att genom bankens roadmap kan man ta del av en tydlig strategi, vilket innefattar tidsplaner för projekt, produktsatsningar och vilka segment man vill bli starkare inom. Hen understryker att Bank X ställs mot en hög grad av konkurrens där nya och befintliga aktörer också utvecklar sina verksamheter. Därför uppdateras roadmapen kontinuerligt och finns tillgänglig för alla där olika perspektiv kan lyftas vid kvartalsmöten och månadsmöten som ledningen håller, menar ledaren. Samtidigt betonar ledaren att man behöver vara tydligare i strategin kring hur man får fler kunder att lägga märke till banken. Hen beskriver att det inte är någon garant att förändringsprojekten genererar fler kunder, vilket man behöver ha en plan för. Ledare 6 understryker att Bank X har ett tillväxtmål på 10%. Hen bedömer att den nyligen tillsatta VD:n har en avgörande roll för hur man strategiskt ska nå dessa tillväxtnivåer nästkommande år. Ledaren berättar att tidigare VD pratat mycket om KI-tal (skillnaden mellan kostnader och intäkter), lånebokstillväxt, intäktstillväxt och andra nyckeltal. Samtidigt poängterar ledaren att exakta strategiska ramar kring hur man kan nå dessa nyckeltal har varit saknade.

*“Ska vi minska personalen? Ska vi automatisera mer? Ska vi digitalisera mer? Man behöver bli mer konkret i vissa specifika områden” (Ledare 6).*

Ledare 8 har arbetat på Bank X i 4 år och beskriver att förändringsresan har gett upphov till nya arbetssätt och samarbete. Ledaren anser att tidigare bestod banken av en traditionell chefsorganisation med tydlig hierarki inom respektive silo. Idag finns en koncernledning och ett group management som har ett mer operativt ansvar för verksamheten, vilket ledaren förklarar att beslutfattandet har tryckts ner ett snäpp. Vidare beskriver hen att respektive affärsområde fått mer ansvar är något bra, detta eftersom att vid förändring behöver man ha med sig alla delar i olika beslut som tas. I enlighet med ledare 6 redogör ledare 8 att en *“förändringsroadmap”* har utarbetats som har varit tydlig i vilka huvudområden som fokuseras på. Hen beskriver att Bank X:s fokusområden i förändringsresan är: teknisk acceleration, kundorienterat och organisatoriskt samarbete. Ledaren understryker dock att det har varit för många delprojekt igång samtidigt för att Bank X ska kunna kommunicera och uppdatera personalen kring förändringsresan.

#### Kommunikation

Samtliga ledare beskriver att kommunikation har en avgörande del i ett lyckat förändringsarbete. Ledare 3 förklarar att Bank X har haft en övergripande intern kommunikation kring målsättningen av förändringsarbetet. Hen menar att kommunikation är en viktig aktivitet i en transformationsresa. Genom att bryta ned olika segment, uppdatera personal hur långt man har kommit och informera vad nästa steg är, är viktiga aspekter att beakta i ett förändringsarbete. Ledaren berättar att Bank X har gemensamma forum som ett bra sätt att involvera samtliga avdelningar och där man kan ta del av information. Hen upplever även att förändringsarbetet har gett upphov till en ny syn på kommunikation. Idag har Bank X ett öppet kontorslandskap och lättare tillgång till andra team, vilket ledaren menar är ett incitament för att lättare kunna samarbete och för att kunna utbyta kunskap. Ledare 8 instämmer med ledare 3 att kommunikation är en viktig resurs i ett förändringsarbete. Däremot anser ledaren att den gemensamma visionen inom bolaget inte har uppfattats av alla. Hen menar att Bank X har kommunicerat en mix av övergripande kulturella och strategiska affärs mål och har haft för många delar i företagets roadmap för att individer skall kunna fånga upp de centrala delarna.

#### Ledarskap

Ledare 7 anser att nyckeln till att genomföra ett framgångsrikt förändringsarbete är att ha engagerade ledare och en organisation som genomsyras av delaktiga medarbetare från ledningsnivå till den operativa verksamheten. Hen menar att grunden i förändringsarbetet sätts genom att utarbeta en tydlig strategi, men att det inte är tillräckligt. För att få företagets anställda engagerade och känna att de bidrar behöver man fokusera på hur informationen kommuniceras, där ledare och ett bra ledarskap har en central roll. Ledare 3 understryker att det finns en ledarskapskultur som har vuxit fram i takt med förändringsarbetets gång. Hen redogör att Bank X har skapat incitament för att kunna stödja ledarskapet, detta för att skapa



förutsättningar till motiverade och engagerade medarbetare. Samtliga ledare redogör att Bank X har olika insatser som föreläsningar, workshops och kunskapsutbyte mellan olika avdelningar som aktiviteter för att ledarna ska förstå sin roll i förändringsarbetet och som ett forum för att kunna lyfta tankar och idéer. Ledare 4 poängterar att en vanlig fälla i ett förändringsarbete är att för mycket ansvar läggs på den enskilde ledaren som inte stämmer överens med vad man borde förvänta sig. Därför har Bank X lagt mycket resurser på ett tvärfunktionellt samarbete där man kan optimera bolagets kompetens som en del av att avlasta varje enskild ledare, beskriver ledare 4. Ledare 10 förklarar att större beslut inom banken tas av styrelsen via koncernledningen, men att respektive avdelning inom den operativa verksamheten har utrymme för att ta beslut kopplat till det egna affärsområdet. Hen redogör att Bank X har drygt 100 ledare totalt där utbildningar erbjuds till ledare på alla nivåer. Varje kvartal förekommer utbildningar som följs upp av diskussioner med grupper om cirka 10 st. Detta för att träffa andra ledare, ingå samarbete och ta del av erfarenheter kring olika aspekter i transformationsresan. Samtliga ledare vittnar om en transparens och ett öppet klimat där ledare sinsemellan hjälps åt och tar upp problem kopplat till förändringsarbetet. Det är även under dessa diskussioner utmaningar tas upp som banken kan tänkas ställas inför i det fortsatta arbetet.

### Risker och utmaningar

Majoriteten av ledarna menar att ett förändringsarbete följs av stora utmaningar. Många ledare anser att förändring inte har varit önskat av alla, där man har stött på motsättningar från personalen. Ledare 3 har uppfattningen om att en del av bolagets anställda har förenat förändring med försämring. Majoriteten har en positiv inställning till förändringsresan som Bank X bedriver. Ledare 3 poängterar även att vissa har tackat för sig med anledning att nya tekniska system behöver läras samt att de saknat en tro för bankens vision. Ledare 4 understryker även att förändringar landar på olika sätt hos olika personer. En del människor kan anpassa sig och ställa om relativt fort till nya system och arbetssätt medan andra behöver längre tid på sig. Hen menar att det är viktigt att man fångar varje individ på olika sätt i form av olika förberedelser, kontinuerliga utbildningar och att man för en ständig dialog med personalen. Vidare beskriver hen att förändringsresan har varit intensiv och varit slitsamt för medarbetare. Många ledare belyser Bank X:s incitamentsprogram "*leda för att behålla*", som är en plan för hur man får folk att stanna inom organisationen. Även som ett sätt för hur man kan identifiera att personal är på väg bort från bolaget samt hur man kan skapa en balans. Ledare 12 menar att med Bank X:s tekniska satsning finns en risk att man glömmer de affärsrättsliga skälen bakom förändringen. Hen menar att det är viktigt att förstå att förändringar görs för affärernas skull och inte för teknikens skull. Vidare understryker ledaren att risken ökar att man går från att vara en affärsorganisation till en produktorganisation. Ledare 6 har, som tidigare nämnt, förklarat att investeringen i en ny molnbaserad bankplattform har legat till grund för att Bank X vill bli en mer tech-orienterad bank. Däremot understryker ledaren att ett byte till en molnbaserad bankplattform inte är riskfritt. Hen menar att det följs med ökade risker för cyberattacker och att det kan ske många intrångsförsök i alla typer av molnservrar. Ledare 11 har arbetat på Bank X i 4,5 år och beskriver att banken behöver förhålla sig till dataskyddslagen och GDPR, vilket är

utmanande eftersom man hämtar in en stor mängd data. Hen belyser att hanteringen av personuppgifter är ett känsligt område, där ett fel kan kosta banken mycket pengar. Ledare 7 och 10 poängterar även att Bank X lever i ett klimat som präglas av regulatoriska förändringar vilket är utmanande för företaget. De förklarar att kreditprövningar och bedömningar av utlåning ställer stora krav på företaget. De beskriver en komplex process där det frekvent inkluderar tolkning, definition och diskussion av underlag. Ledare 7 understryker även att banken har en stark regulatorisk styrning. Hen upplever att utmaningen ligger i att följa regler och förordningar samtidigt som man vill växa och utveckla produkter. Samtidigt som man vill kunna erbjuda konkurrenskraftiga villkor behöver man förhålla sig till marknadsföring, specifika produktbegränsningar och kreditvärderingar, enligt ledaren.

### Konkurrenskraft

Samtliga ledare är överens om att bankens genomförande av förändringsarbetet är för att bli en mer konkurrenskraftig aktör på marknaden. De beskriver en tid där samhället är under stor utveckling, vilket gör att Bank X har behövt agera och utarbeta strategiska insatser för att kunna leva upp till nya krav och förväntningar. Ledare 4 bedömer att bankens förändringsprojekt gällande det nya molnbaserade banksystemet kommer att medföra konkurrensfördelar och differentiera Bank X mot sina konkurrenter. Hen understryker samtidigt att Bank X behöver se till att kunder uppmärksammar deras innovativa projekt och att de har en vision om att bli en modern bank. Vidare förklarar hen att för att bli mer konkurrenskraftiga i framtiden behöver företaget kunna attrahera ny kompetens. Med målet att bli en tech-driven bank finns chans att ny kompetens lockas och att Bank X blir ett spännande och innovativt bolag. Ledare 8 poängterar att för att bli en framgångsrik bank måste man förstå marknaden, kundens affär och förutsättningarna. Hen tillägger att i grund och botten handlar det om affärsutveckling, vilket mod är en nyckelfaktor för att lyckas. När man vågar prova sig framåt och vågar göra fel, kan man driva företaget framåt enligt ledaren. Ledare 7 anser att för att kunna bli mer konkurrenskraftig gäller det att bygga ett starkt varumärke som associeras med trovärdighet. Ledaren beskriver vidare att det kräver att Bank X fortsätter arbeta för en hållbar strategi där det även finns insikter om framtiden. Hen menar att det krävs ständiga marknadsanalyser av trender och nya konkurrenter. Är man ständigt uppdaterad kan man även fylla ett behov, menar ledaren.

Ledare 6 upplever att det som gör Bank X unika idag är deras finansieringslösningar för både B2C och B2B, där banken kan erbjuda konkurrenskraftiga villkor för alla typer av affärsfinansiering. Hen tillägger också att det är få nischbanker som har samma kapitalbas som Bank X med förmågan att finansiera sig själva. Ledare 10 förklarar att Bank X behöver fortsätta hitta potentiella partners i branscher där man vet att man är stark, exempelvis inom hemelektronik. Vidare tillägger ledaren att hen ser en stor tillväxt inom områden som internt kallas för *“nödvändigt ont”*, det vill säga tandvård, optik och bilverkstäder. Med Bank X förmånliga villkor i kombination med teknisk utveckling finns stora marknadsandelar att plocka, enligt ledaren. Ledare 12 förklarar att under 2024 kommer Bank X även att utvidga affärsmodellen och göra mer- och större affärer direkt till företag i form av utlåning.

## 5. Analys och diskussion

### Orsaker till förändring

Enligt de redogörelser från ledare och medarbetare vad gäller orsakerna bakom Bank X:s förändringsarbete går det att identifiera likheter mellan de teorier som har presenterats. Både ledare och medarbetare vittnar om att det föreligger en hög förändringstakt gällande digitalisering och teknikutveckling i samhället, vilket har gett upphov till ett omfattande förändringsarbete i företaget. De är övertygade om att vilka tekniska och digitala förutsättningar man besitter kommer vara avgörande i kampen om att vara en konkurrenskraftig aktör i framtiden. Beer och Nohria (2020) samt Porter (1996, 2008) belyser att den primära orsaken bakom organisationers förändringar är just en insikt av samhällets nya förutsättningar, vilket stämmer med Bank X:s förhållningssätt kring de bakomliggande faktorerna. Av det empiriska underlaget framgår det att Bank X har investerat i ett nytt banksystem där en ny typ av molnbaserad teknologi ska möjliggöra en snabbare utveckling av produkter och tjänster, förändring i realtid, enkla kundupplevelser samt en mer effektiv verksamhet. Likt Porter (2008) anser ledare och medarbetare att marknaden är under förändring där högre krav ställs beträffande dessa aspekter, vilket har inneburit att konkreta förändringsprojekt tagits fram för att befästa en tydlig marknadsroll. I enlighet med Porter (1996, 2008) är det nya banksystemet en strategisk insats för att kunna skapa mervärde för kunder och intressenter samt för att differentiera sina erbjudande mot konkurrerande aktörer. Sveningsson och Sörgärde (2020) är också samstämmiga i att teknologiska krafter har en stor inverkan på varför organisationer genomför förändringar, där författarna även presenterar att yttre drivkrafter kan både gynna och hota företag. Av de utsagor kopplat till Bank X:s nya banksystem uppmärksammas även potentiella risker från ledare och medarbetare, detta eftersom man löper större risk att exponeras för intrångsförsök och cyberattacker. En del anställda uttryckte även en osäkerhet om investeringen framtida avkastning för Bank X, vilket går i linje med Sveningsson och Sörgärde (2020) resonemang. Många ledare och medarbetare upplever ändå förändringsarbetet som nödvändigt för att kunna nå långsiktig lönsamhet, där de likt Porter (1996) är övertygade att genom olika värdeskapande insatser kan de erbjuda unika tjänster och produkter för att uppnå lönsamhet på lång sikt.

Merparten av ledare och medarbetare lyfter att Bank X har tre fokusområden i sitt förändringsarbete. Dessa centrala delar involverar det omfattande bytet till ett molnbaserat banksystem och en högre koncentration på att sätta kunden i fokus, vilket många anställda menar kommer att vara ett positivt utfall av deras nya teknologi. Det tredje fokusområdet är en organisatorisk satsning där tyngden har lagts på att nå en innovationsfrämjande kultur med ett bredare samarbete mellan avdelningar genom ett mer agilt arbetssätt. I enlighet med Beer och Nohrias (2000) *Teori O*, om hur organisationer värdesätter deltagande för att utveckla företagskulturer, skriver även Sveningsson och Sörgärde (2020) om interna drivkrafter som en orsak till förändring. Anställda på Bank X beskriver att för att bli en modern och tech-driven nischbank krävs det att man arbetar med sitt varumärke. Ledare och medarbetare förklarar att en ny VD har tillträtt under 2023 med uppgiften att sätta en ny prägel på

organisationen. Trots de uttalade interna drivkrafterna, i likhet med Sveningsson och Sörgärdes (2020) argument, framställdes det även att motivet har varit ekonomiskt i enlighet med Beer och Nohria (2000) *Teori E*. Främst ledare på Bank X, som av naturliga skäl har en annan insyn och relation till styrelse och koncernledning, förklarade att i grund och botten handlar det om att skapa värde för aktieägarna och överträffa bankens tillväxtmål på 10%. Många av ledarna har fått uppfattningen att den nya VD:n har en mer centrerad strategi och är mer affärs- och resultatfokuserad än tidigare VD. Motiveringen till att anställa en ny VD har varit att branschen som Bank X verkar i är resultatorienterad och lägger stor vikt i finansiella nyckeltal som kostnader, kapitalbas och avkastning på eget kapital. Vi delar uppfattningen likt Kotters (2007) viktiga aspekt, att Bank X har skapat goda förutsättningar för förändring där både ledare och medarbetare har uppfattningen om att förändring är nödvändigt. Vi anser däremot att det kan föreligga en risk med en alltför resultatinkriktad styrning i verksamheten. Kotter (2007) konstaterar att i ett förändringsarbete behöver man inspirera till förändring och att majoriteten av anställda delar viljan av att anamma den nya kulturförflyttningen. Vi tror att ett förändringsarbete där organisationen har ett för stort fokus på resultat och hårda värden kan leda till att den inspirerande känslan dämpas bland anställda samt blir svårare att förankra i den operativa verksamheten. Likt Kotter (2007) anser vi att det är av stort vikt att skapa en vision som är lättförståelig och som även har ett känslomässigt samt kreativt element i sig, detta för att lättare kunna engagera fler anställda och driva förändringsarbetet framåt. Kotter (2007) menar också att intresset hos medarbetarna är viktigt att säkerställa eftersom ett förändringsarbete inte kan fullbordas om inte stora delar av organisationen stödjer förändringen.

### Konkurrens och marknad

En stor del av ledare och medarbetare på Bank X vittnar om ett tufft konkurrensläge bland nischbanker, där ett fåtal aktörer varit dominerande i många år. Av de som har varit ledande utmålas de aktörer som har kunnat leverera lätthanterliga digitala tjänster, användarvänlig applikation och smidiga betal sätt som dem som kunder har vänt sig till. Även om det övergripande förändringsarbetet med olika delprojekt har specifika tidsplaner har ledare och anställda fått uppfattningen att Bank X:s förändring är långsiktig, med målet att bli en uppstickare och en modern fintech-bank på marknaden. Enligt Porter (1996) kan företag överträffa sina konkurrenter på marknaden om man har förmågan att skapa och etablera konkurrensfördelar som man kan bevara. En del anställda betonade att nischbankers huvudsakliga kärnverksamheter är relativt lika varandra. Likt Porter (1996, 2008) menar anställda att nischbankers olika aktiviteter lätt kan imiteras av andra aktörer. Däremot poängterades att Bank X strategiskt arbetar för att skapa en innovativ företagskultur och vara ett spännande bolag som kan attrahera ny typ av kompetens. Då ledare och medarbetare understryker värdet av att kunna förstå marknaden, sina kunder och ha insikter om rådande trender anser vi att det finns stora fördelar att fortsätta fokusera på att attrahera ny kompetens. Eftersom att anställda på Bank X nämner att teknik och digitalisering är det område som ständigt utvecklas och som kräver affärsutveckling för banken, finns det ett värde av att satsa på kompetensberikad personal inom områdena. Sveningsson och Sörgärde (2020) uttrycker att aktörer som genomsyras av innovation kan komma att konkurrera ut organisationer med

traditionella modeller och strukturer. Genom Bank X:s medvetenhet kring vad organisatorisk fokus kan skapa, finns det kapacitet för att kunna nå konkurrensfördelar och behålla sin ställning på marknaden i många år framöver.

### Strategi och vision

Av det empiriska underlaget har det framgått att en tydlig strategi är avgörande för att driva förändringsarbetet med målet att bli en mer konkurrenskraftig aktör. Det råder dock olika meningar från ledare och medarbetare kring synen på Bank X:s val av strategi. Samtliga anställda på Bank X upplever att företaget genomsyras av visionen om att bli en modern bank, men hur den fortsatta strategiutvecklingen ska hanteras för att uppnå detta finns det delade meningar om. Kotter (2007) skriver att för att leda en förändringsprocess krävs en vision som genomsyrar organisationen. Både ledare och medarbetare beskriver att Bank X har en tydlig vision vad gäller de tjänster och produkter som behöver tas fram samt vilka nya krav och förväntningar som kunder lär efterfråga i framtiden. Medarbetare hävdar att för att skapa en hållbar strategi som kan stå sig över lång tid behöver en tydlig strategi tas fram som sträcker sig över hela organisationen. En del anställda har upplevt att Bank X:s strategi har varit väl förankrad på toppnivå men att den blivit mer otydlig längre ned i verksamhetens olika delar. Porter (1996, 2008) menar att beslutfattande och strategiutveckling på lägre administrativa nivåer är fördelaktigt eftersom att chansen till att strategin förankras i organisationens operativa områden ökar. Med stöd från Porter (1996, 2008) tror vi att det kan bli problematiskt att i större utsträckning utesluta den operativa verksamheten från att ta del och utveckla strategin. Vi menar att den operationella effektiviteten kan då påverkas negativt och riskera att sakta ned företagets utveckling. Denna aspekt kan även tyckas vara viktig enligt Mintzberg och Waters (1985). Författarna menar att en avsiktlig strategi kan implementeras vertikalt i de fall den strategiska ledningen har en tillräckligt god uppfattning om samtliga delar och att det råder en samsyn av företagets vision.

Både ledare och medarbetare beskriver att en roadmap har tagits fram av företaget som en insats för att vara transparent kring den övergripande strategin. Den fungerar även som ett stöd för att kunna följa målsättningar och delmål som har satts upp. Vi tror att en sådan enkel insats kan ge upphov till att anställda på Bank X får en övergripande förståelse kring syftet och kan följa konkreta projekt och målsättningar. I det fortsatta arbetet anser vi att det kan finnas ett värde av att ge större utrymme till Bank X:s olika affärsområden och ta del av operativa kunskaper för att säkerställa delaktighet och involvering i förändringsarbetet. Till skillnad från Sveningsson och Sörgärde (2020), som betonar att förändringsprocesser styrs av den aktuella situationen, har Bank X haft en välplanerad strategi likt en av Mintzberg och Waters (1985) modeller. Längre har Bank X velat bli Nordens första molnbaserade bank, vilket anställda berättar har varit en målbild som blivit förmedlat i organisationen vid förändringsarbetets start. Likt Mintzberg och Waters (1985) utgångspunkter kring den planerade strategin kan man se likheter med Bank X:s strategiutveckling. Anställda på företaget berättar om att förändringsarbetets strategi har blivit skapad av ledningen där olika mål formulerades. Av det empiriska underlaget kan man även identifiera att strategier kring förändringsprojekt har till viss del utformats av situationer och den marknad Bank X befinner

sig i. Eftersom att ledare och medarbetare beskriver att Bank X agerar i en tid där både samhället och marknaden ständigt utvecklas, har det funnits incitament att utarbeta förändringsprojekt baserat på vad marknaden efterfrågar.

### Beslutsfattande

Flera medarbetare har beskrivit Bank X som en platt organisation som kännetecknas av korta beslutsvägar på grund av tidigare och nuvarande VD som hade målsättning om ett mer effektivt beslutsfattande. Banken och dess ledning har rört sig från att arbeta isolerat i silos, till att arbeta genom ett öppet förhållningssätt, däribland med nedkortade beslutsvägar. Porter (1996, 2008) lyfter fördelarna med ett utspritt beslutsfattande på lägre administrativ nivå. Det har varit delade meningar i Bank X om kortare beslutsvägar alltid innebär snabbare eller bättre beslut. Vissa medarbetare och ledare vittnar om att det har förekommit väntetider men även osäkerhet kring vem som får ta beslut. Man kan konstatera att det finns en viss osäkerhet kring befogenheter och ansvarsfördelning inom Bank X. Å andra sidan beskriver en del anställda att beslutsfattande som tryckts ner i organisationen är något positivt. Då ledare som tar beslut på den operativa nivån oftast är välinformerade menar vi att besluten ökar möjligheten till att vara välgrundade, likt Porters (1996, 2008) resonemang. Den planerade strategin, som med stor utsträckning tillämpas på organisationer som genomför projekt som avser flera år framåt, likt Bank X, beskriver Mintzberg och Waters (1985) att strategi och beslutsfattande kan implementeras vertikalt om ledning innehar tillräckligt god kännedom om samtliga avdelningar. Från medarbetare och ledare framkommer det att Bank X inte helt tillämpar ett vertikalt beslutsfattande utan istället ett mer horisontellt, vilket samtidigt inte har karaktäriseras av snabbare beslut. Vi upplever att den problematik med väntetider och osäkerhet som uppstått har uppdragats på grund av att man har behövt balansera en omstrukturering och ett omfattande förändringsarbete, vilket har inneburit både teknisk och organisatorisk förändring. Mellanchefer har plockats bort i hopp om att snabba på beslutsfattandet, men i verkligheten har det inneburit en viss osäkerhet kring befogenheter och gett upphov till längre ledtider för beslut i banken.

### Ledarskap

I förändringsarbetet med målet att skapa konkurrensfördelar samt driva ett framgångsrikt strategiarbete är ett starkt ledarskap avgörande enligt ledare och medarbetare på Bank X. Likt Beer och Nohrias (2000) resonemang kring Teori O, råder konsensus bland de anställda att engagemang från ledare och medarbetare är en avgörande faktor för att driva en framgångsrik förändring. Utöver förändringsarbetet med implementeringen av det nya banksystemet pågår även ett omstrukturingsarbete till följd av ny VD. Det har framkommit en del problematik kopplat till dessa två stora förändringar. Kotter (2007) förklarar att många ledare behöver agera som nyckelpersoner i ett förändringsarbete där de ska inspirera, driva och implementera förändring. Nyckelpersonerna behöver axla en huvudroll i förändringsarbetet på Bank X, vilket medarbetare och ledare beskriver medfört stor påfrestning. Både medarbetare och ledare beskriver att Bank X genomför stora satsningar på sina cirka 100 ledare där de får utbildning av externa konsulter, verktyg och stöd från HR för att kunna bedriva sitt arbete framgångsrikt. Det har inte alltid varit rätt utbildning eller verktyg, vilket har lett till att Bank

X har fått utvärdera satsningarna för att säkerställa att varje ledare får rätt förutsättningar, vilket vi anser är en bra insikt. Porter (1996) understryker chefs och ledares betydelse för att uppnå konkurrensfördelar, där de ständigt måste arbeta proaktivt i sin roll för att möjliggöra och leda förändring. I Bank X:s fall måste ledare omfamna kontinuerlig förändring och förbättring samtidigt som de tvingas navigera i en omstrukturering och i ett förändringsarbete. Likt Kotter (2007) så förklarar anställda att ett tydligt ledarskap är fundamentalt för att motivera medarbetare samt skapa en tillit för ledare och för förändringsarbetet i stort. Vidare delar både ledare och medarbetare åsikten att ledarskap i sig är situationsberoende, där ledarskapet måste justeras beroende på grupp eller enskild individ. Detta kan liknas med Sveningsson och Sörgärdes (2020) resonemang om att orsakerna till förändring är miljö- och situationsbaserat. Ledarskapet kan delvis beskrivas som komplexa interaktioner och situationer hos Bank X, där ledarna inte kan förlita sig på färdiga modeller eller teorier som externa konsulter och utbildningar erbjuder, vilket har visat sig stämma. Denna problematik kan innebära att ledare behöver mer stöd, vilket Bank X arbetar aktivt med i form av ledarskapsutveckling. Vi anser att Bank X måste genomföra ytterligare insatser som riktar sig till ledarskapet, detta för att stötta ledare på en mer individanpassad nivå och för att ledarskapet ska få en starkare effekt under förändringsarbetet. Ledarskapet riskerar att bli problematiskt då både medarbetare och ledare berättar om en stor personalomsättning under de senaste åren, där även ledare och nyckelpersoner lämnat. Sett ur Kotters (2007) perspektiv är ledare en nyckelfaktor under ett förändringsarbete och dess implementering. Organisatorisk förändring kombinerat med ett omfattande förändringsarbete innebär således stora påfrestningar både för medarbetare och ledare. På så sätt är det viktigt att öka incitamenten för att behålla personalen att stanna och stötta ledare och medarbetare i deras respektive roller.

## Kommunikation

Samtliga ledare och medarbetare lyfter att en av de viktigaste aspekterna i Bank X:s förändringsarbete är kommunikation. Kommunikationen och dess roll lyfts av Kotter (2007) och även av McCabe (2020) samt Warrick (2023) som en grundläggande förutsättning för förändring, förmedlandet av vision och som en lösning på utmaningar inom organisationer. Anställda har gjort det tydligt att kommunikation är viktigt under hela förändringsprocessen, men betonar att det är särskilt viktigt under kritiska moment i förändringsarbetet. Det råder konsensus hos ledare och medarbetare att kommunikationen internt är tydlig och har utvecklats i takt med bankens övergripande förändringsarbete. Samtidigt poängterar även anställda att kommunikationen bör individanpassas i större utsträckning. De anställda menar att rätt information måste nå rätt individ, där irrelevant eller ett överflöd av information kan skapa förvirring. God kommunikation krävs för att medarbetare och ledare ska känna en trygghet i befintliga projekt och inför nästkommande faser i ett förändringsarbete. Bank X har uppmärksammat behovet av kommunikation då de har investerat i sitt interna kommunikationsnät, men även vi anser att medarbetare har ett behov av individanpassad kommunikation. Om Bank X inte belyser denna aspekt skulle det kunna innebära fortsatt problematik avseende personalomsättning eller medföra motsättningar. I samband med Bank X:s mer öppna förhållningssätt och ledarskapsatsningar har ledare beskrivit utbildning och

diskussionsforum som skett kvartalsvis. Under dessa forum får bankens ledare träffas och lyfta frågor och diskutera kring förändringsarbetet. Detta liknar Porters (1996, 2008) resonemang om lärande, men vi anser även att ett kunskapsutbyte kan ta plats. Vi menar att bankens öppna förhållningssätt kan medföra att kunskap och insikter sprids och kvarstår inom organisationen, även om nyckelpersoner lämnar. Likt Kotter (2007) anser vi att ledarskapsrollen är kritisk under ett förändringsarbete. Vi anser att Bank X kan lyckas stötta och behålla sina ledare med hjälp av aktivitet med diskussionsforum om den implementeras ännu mer frekvent. Bank X kan därmed bli bättre på att behålla sina ledare och bli mindre sårbara under förändringsarbetet.

### Motsättningar och utmaningar

Det har framkommit i våra intervjuer att det har förekommit motstånd till förändringar hos Bank X. Ledare har upplevt att medarbetare associerar förändring med försämring. Motståndet på Bank X har skapats på grund av brist på motivation, medarbetares skepsis mot förändring eller att ledare och medarbetare inte delar bankens vision. Som McCabe (2020) nämner är det kritiskt att inse att motstånd inte enbart uppstår hos medarbetare utan även finns hos ledare på flera nivåer. Kotter (2007) beskriver att hinder till förändring kan vara av både fysisk och emotionell karaktär. Den fysiska delen har framkommit vara av teknisk karaktär där det har genomförts en teknisk transformation, vilket medarbetare förklarar har varit krävande. Motstånd är flerdimensionellt enligt Erwin och Garman (2010), där författarna menar att motstånd sker beteendemässigt, kognitivt eller känslomässigt. Bland de situationer som har beskrivits av anställda på Bank X bedömer vi att motstånd i två former har förekommit. I det empiriska underlaget framkommer det att anställda har sagt upp sig på grund av de tekniska utmaningar som har kommit genom det nya banksystemet (*kognitivt*). Anställda vittnar även om att personer har valt att avsluta sin anställning för att de inte delar den uttalade visionen eller har förstått sitt syfte i förändringsresan (*känslomässigt*). Många ledare beskriver att förändringsarbetet har upplevts som slitsamt och krävande för medarbetare, men å andra sidan har banken varit medveten om att förändring landar olika hos individen likt McCabes (2020) resonemang. Ledare lyfter förberedelser, kommunikation och utbildning som insatser Bank X har genomfört för att stötta sina anställda. Bank X har uppmärksammat denna problematik genom att de har arbetat med ett incitamentsprogram kallat "*leda för att behålla*" som innebär att banken är proaktiv med att identifiera, motivera och behålla sin personal. Något som inte framkommit i det empiriska underlaget men som vi anser är av stor vikt är att Bank X skulle kunna gynnas av att omfamna motstånd och utgå från att motstånd kan medföra något positivt. Med stöd från Warrick (2023) samt Beer och Nohrias (2000) resonemang om deltagande och engagemang, anser vi att det finns ett värde för Bank X att på ett djupare sätt uppmärksamma det motstånd som uppdras. Detta eftersom att det kan finnas viktiga insikter och information som skulle förbättra förändringsarbetet och dess implementering. Likt det Porter (1996, 2008) belyser om lärande i organisationer under förändringsprocesser, anser vi att motstånd skulle kunna vara ett bidrag till detta lärande.



## 6. Slutsatser

Av det teoretiska och empiriska underlaget har vi funnit att de bakomliggande orsakerna för ett förändringsarbete i en svensk nischbank har till stor del påverkats av externa drivkrafter. I en bransch som kantas av hög konkurrens har Bank X bedömt att digitalisering och teknisk innovation är centrala faktorer som kan skapa konkurrensfördelar, vilket har gett upphov till ett omfattande förändringsarbete. Det har även framkommit att interna drivkrafter har legat till grund för förändring som en insats för att uppnå det övergripande målet om ökad konkurrenskraft. En tydlig strategi har en avgörande roll i ett förändringsarbete. Vi anser att för många förändringsprojekt löper risk att påverka att den övergripande visionen blir otydlig. Vi menar att det finns ett värde av att centrera delar av strategin för att företagets syfte och konkreta projekt ska kunna åskådliggöras på ett tydligare sätt och för att större delar av verksamheten ska ha goda förutsättningar att följa utvecklingen. Våra fynd i det empiriska underlaget tyder på att kommunikation har stor betydelse för att implementera ett lyckat förändringsarbete. Kommunikation har en viktig funktion i form av att säkerställa en kontinuerlig förmedling av kritisk information och fungerar även som ett stöd för att inspirera och driva anställda genom förändringsarbetet. Vi kan konstatera att Bank X har stött på utmaningar som har påverkat förändringsarbetets omfattning. Ur ett samhälleligt- och marknadsperspektiv styrs Bank X av nya förväntningar och krav som efterfrågas av kunder och intressenter. Insikter om marknadsläget är fundamentalt för att inte tappa marknadsandelar. Medarbetare och ledare presenterar även att motstånd mot förändring kan ha en indirekt påverkan på det fortsatta förändringsarbetet. Vi anser att motsättningar bör omfamnas och istället användas som utvärdering och till viktiga insikter om förbättringsmöjligheter i implementeringsprocessen. För att leda ett förändringsarbete i en föränderlig miljö beskrivs att en förankrad vision i den operativa verksamheten som nödvändig, där även ett utrymme för lokala beslut måste förekomma för att säkerställa en effektiv förändringsprocess. För att säkerställa en hållbar strategi som kan bevaras över tid anser vi att kontinuerliga marknadsanalyser bör vara en aktivitet som tar större plats i företagets strateiutveckling. Uppfattningar om omvärlden och branschspecifika insikter kan tänkas att ge ökad förståelse om externa drivkrafter och hur det kan påverka företaget i framtiden.

Med hänsyn till att studiens omfattning har varit begränsad sett till fallföretagets storlek och bransch har vi uppfattningen att vi har lyckats klargöra och belysa viktiga aspekter i ett förändringsarbete. Denna bedömning baseras på att vi har haft en variation av ledare och medarbetare för att kunna besvara studiens frågeställningar. Eftersom att vi har kommit fram till att ett strategiskt arbete i form av vision, målsättning och utvärdering är betydelsefullt för att driva igenom ett förändringsarbete, kan de även vara till nytta för andra organisationer. I frågan om hur en nischbank kan leda ett förändringsarbete för att uppnå konkurrenskraft föreslår vi att man bör vara öppen inför flera olika typer av metoder och tillvägagångssätt, där vi betonar att vikt läggs på att skapa goda grundförutsättningar för förändring genom inspirerande ledare, innovationsfrämjande kultur och inspirerande miljö genom förändringsprocessen. Vi kan däremot inte dra generella slutsatser kring andra branscher eller företag. Vi anser att en mer utbredd studie bör genomföras som innefattar ett större antal

respondenter samt över en längre tidsperiod, för att kunna säkerställa att studiens resultat är relevant för andra organisationer i andra branscher. Att säkerställa den interna anonymiteten inom Bank X upplevdes som svår, då ledare och medarbetare bedömdes ha möjlighet att ta reda på vilka respektive respondenter var. Detta har kunnat påverka studiens resultat om respondenter inte svarat helt sanningsenligt med risken att utpekats av andra anställda. I fortsatta studier bör mer resurser och tid läggas på att göra det svårare att identifiera respektive respondenter. Eftersom vi inte har kunnat studera ett förändringsarbete som är helt slutfört anser vi att det vore av stort värde om ytterligare forskning görs. Främst vore det av stort intresse av djupare forskning om strategiutveckling med efterföljande implementering och uppföljning. Denna vidare forskning skulle kunna ha vår studie som bas. Det vore också av stort intresse att jämföra olika tidsperioder och därmed kunna göra en longitudinell studie och följa betydelsen av våra slutsatser även i andra kontexter.

## 7. Referenser

### 7.1 Publikationer

- Alarik, B. (1988). *Företagsutveckling & strategi*. Liber.
- 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, M & Sköldberg, K (2017). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. (uppl. 3:2), Lund: Studentlitteratur AB.
- Bryman, A. (2016). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (3:e uppl). Stockholm: Liber AB.
- Bryman, A & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (2:a uppl.) Stockholm: Liber AB.
- Beer, M., Nohria, N. (2000). “Cracking the code of change”. *Harvard Business Review*, May-June, pp. 133-141.
- Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., & Styhre, A. (2015). Organisation och organisering.
- Erwin, D., & Garman, A. (2010). Resistance to organizational change: Linking research and practice. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(1), 39-56.
- J. F. C. Rodrigues, F. A. F. Ferreira, L. F. Pereira, E. G. Carayannis and J. J. M. Ferreira. Aug. (2022). “Banking Digitization: (Re)Thinking Strategies and Trends Using Problem Structuring Methods”, in *IEEE Transactions on Engineering Management*, vol. 69, no. 4, pp. 1517-1531, doi: 10.1109/TEM.2020.2993171.
- Katircioglu, S. T., Fethi, S., Unclan, D., & Dalci, I. (2011). Bank selection factors in the banking industry: An empirical investigation from potential customers in Northern Cyprus. *Acta Oeconomica*, 61(1), pp. 77-89.
- Kotter, John. P. (2007). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, 85(1): pp.96-103. ISSN: 00178012.
- Lind, R. (2020). *Vidga vetandet*. (2:a uppl.). Studentlitteratur.
- McCabe, D. (2020). *Changing Change Management: Strategy, Power and Resistance*. (Routledge Studies in Organizational Change & Development). Routledge. Routledge Studies in Organizational Change & Development. <https://doi.org/10.4324/9780429029981>
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic management journal*, 6(3), pp. 257-272.
- Patel, R., & Davidson, B. (2019). *Forskningsmetodikens grunder*. (5:e uppl.). Studentlitteratur. Liber AB.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy?. Published November.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business*.
- Sveningsson, Stefan. & Sörgärde, Nadja. (2020). *Managing change in organizations*. London: Sage Publications Ltd.
- Andersson. T, Cäker. M, Tengblad. S, Wickelgren, M. (2019). Building traits for organizational resilience through balancing organizational structures, *Scandinavian Journal of Management*, Volume 35, Issue 1, Pages 36-45, ISSN 0956-522. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2019.01.001>

van der Zande, J. (2018). *The Rise and Development of Fintech: Accounts of Disruption from Sweden and Beyond*. Routledge.

Warrick, D. (2023). Revisiting resistance to change and how to manage it: What has been learned and what organizations need to do. *Business Horizons*, 66(4), 433-441.

## 7.2 Webbsidor

Almega. 2023. *Ny rapport - Sverige alltmer en tjänsteekonomi*.  
<https://www.almega.se/2022/11/ny-rapport-sverige-alltmer-en-tjansteekonomi/> (Hämtad 2023-11-26)

Bolagets webbplats. 2023. Årsredovisning, 2020. (Hämtad 2023-11-20)

Finansinspektionen. 2017. *Tillsynen över bankerna*.  
<https://www.fi.se/contentassets/7c8169d883f643f290632afe70989af7/bank-tillsynsrapport-2017ny.pdf> (Hämtad 2023-12-05)

Finansinspektionen. 2023. *Bankbarometern*.  
<https://www.fi.se/globalassets/media/bilder/format-4x3/bedragerier/bankbarometern-mars-2023.pdf> (Hämtad 2023-11-29)

Fröjd, Mattias (2016). *Flexibilitet en nödvändighet i den digitala världen*. Fastighetsnytt 15:e oktober. <http://fastighetsnytt.se/2016/10/flexibilitet-en-nodvandighet-i-den-digitala-varlden/>

Företagarna. 2019. *Varför hållbarhet?*  
<https://www.foretagarna.se/innehallsbank/riks/2019/mars/varfor-hallbarhet/> (Hämtad 2023-11-25)

Regeringskansliet. 2015. *Strategiska trender i ett globalt perspektiv. 2025: en helt annan värld?*  
<https://www.regeringen.se/contentassets/cb06e1fb555a4c22bc6ec7dbf9449cdd/strategiska-trender-i-globalt-perspektiv---2025-en-helt-annan-varld> (Hämtad 2023-12-01)

Riksbanken. September, 2023. Press och publicerat tal. Talare: Riksbankschef Erik Thedéen. Plats: Studieförbundet Näringsliv och Samhälle och Swedish House of Finance.  
<https://www.riksbank.se/sv/press-och-publicerat/tal-och-presentationer/2023/thedeen-kronan-kommer-att-starkas-pa-sikt/> (Hämtad 2023-11-29)

Svenska bankföreningen. 2023. *Konkurrensen i den svenska banksektorn*.  
<https://www.swedishbankers.se/media/5665/2310-konkurrensen-i-den-svenska-banksektorn-2023.pdf> (Hämtad 2023-11-25)

Upplysningscentralen. 2020. *Fyra ekonomiprofiler om framtidens bank*.  
<https://www.uc.se/kunskap-inspiration/artiklar/fyra-ekonomiprofiler-om-framtidens-bank/> (Hämtad 2023-11-26)

