



”Här är den här gemensamma riktningen: *får utföras*”

Hur en strategiimplementering upplevs av de som genomför förändringen
i sina banker

Veera Lammes
Pro gradu-avhandling i Organisation och ledning
Handledare: Mika Mård
Fakulteten för samhällsvetenskaper och ekonomi
Åbo Akademi
2020

Åbo Akademi - fakulteten för samhällsvetenskaper och ekonomi

Abstrakt för avhandling pro gradu

Ämne: Organisation och ledning

Författare: Veera Lammes

Arbetets titel: "Här är den här gemensamma riktningen: *får utföras*". Hur en strategiimplementering upplevs av de som genomför förändringen i sina banker.

Handledare: Mika Mård

Världen i dagsläget är kontinuerligt föränderlig. Förändringar sker således allt oftare även i olika organisationer på grund av förändrade omständigheter. Särskilt finansbranschen och organisationer som är verksamma inom den har upplevt stora omställningar (exempelvis på grund av digitaliseringen) under de senaste åren, och det kommer att ske ytterligare förändringar också i framtiden.

I min studie tar jag reda på hur chefer och mellanchefer upplever processen att implementera en ny strategi som är planerad av organisationens huvudkontor. De olika cheferna som intervjuades arbetar alla i samma organisation, men på olika banker som tillhör till organisationen. Respondenterna är chefer eller mellanchefer beroende på ifall deras arbetsplats är på en stor bank eller på en mindre bank; de större bankers respondenter är mellanchefer, medan de minsta bankernas respondenter är verkställande direktörer på sina banker. Dessa personer är ansvariga för genomförandet av en strategiförändring som huvudkontoret har planerat för hela organisationen, och förändringen ska genomföras inom en viss tidsram. Denna tidsram var kalenderåret 2019, och i början av år 2020 ska strategin vara ibruktagen i hela organisationen.

Studien jag har gjort är kvalitativ, och data samlades in med hjälp av sju stycken intervjuer. Respondenterna som intervjuades är från de största och de minsta bankerna som hör till organisationen, vilket möjliggör jämförandet av chefernas upplevelser på de största och de minsta bankerna. Storlekarna på de olika bankerna varierar, de minsta banker har under 10 anställda, medan de största banker har flera hundra anställda.

Resultatet visar nyansskillnader mellan de största och de minsta bankernas respondenter: de största bankernas respondenter är i genomsnitt nöjdare med förändringen och med huvudkontoret än de minsta bankers respondenter. Det kan förklaras med att större banker har mer nytta av den nya strategin, eftersom den underlättar kommunikationen när större mängder anställda engageras och aktiveras till strategiarbetet. De minsta bankerna upplever inte att den nya strategin skulle påverka deras dagliga arbete i särskilt hög grad, eftersom deras arbetsgemenskap är väldigt olik än vad den är på de större banker.

Nyckelord: strategiimplementering, sensemaking, strategiförändring

Datum: 10.2.2020

Sidantal: 89

Innehållsförteckning

1 Inledning	7
1.1 Problemområde	9
1.2 Syfte	11
1.3 Organisationens bakgrund	12
1.4 Avhandlingens upplägg	13
1.5 Avgränsningar	14
1.6 Sammanfattning	16
2 Teori	17
2.1 Strategiimplementering	18
2.2 Sensemaking	24
2.2.1 Kommunikation	28
2.3 Sammanfattning	30
3 Metod	31
3.1 Val av metod	31
3.2 Val av organisation	32
3.3 Intervjuer	34
3.4 Hantering av materialet	36
3.5 Praktiskt tillvägagångssätt	37
3.6 Etiska avväganden	39
3.7 Trovärdighet och kvalitet	41
3.8 Sammanfattning	41

4	Empiri	43
4.1	De största bankerna	44
4.1.1	Respondenterna från de största bankerna	44
4.1.2	Åsikter om förändringen	45
4.1.3	Om strategiimplementeringen	48
4.1.4	Gällande huvudkontoret	52
4.1.5	Sammanfattning: de största bankerna	54
4.2	De minsta bankerna	55
4.2.1	Respondenterna från de minsta bankerna	55
4.2.2	Åsikter om förändringen	56
4.2.3	Om strategiimplementeringen	59
4.2.4	Gällande huvudkontoret	62
4.2.5	Sammanfattning: de minsta bankerna	65
4.3	Sammanfattning av empirin	65
5	Analys	66
5.1	Tankar som strategiförändringen väckte	66
5.2	Skillnader mellan de största och de minsta bankerna	69
5.3	Likheter mellan de största och de minsta bankerna	71
5.4	Sammanfattning	71
6	Slutdiskussion och resultat	72
6.1	Forskningsfrågor, syften och slutsatser	72
6.2	Resultat	74
6.3	Kritik mot studien	74
6.4	Förslag till vidare studier	75
	Källor	76
	Bilaga 1 - Respondenterna	85

Bilaga 2 - Intervjuguiden på svenska 86

Bilaga 3 - Intervjuguiden på finska 88

1 Inledning

Marknaderna förändras hela tiden, och medvetna organisationer anpassar sig till förändringarna så fort som möjligt - vissa försöker till och med förutspå förändringar och förbereda sig för dem på förhand. Ett sätt att anpassa sig till förändringar är att uppdatera organisationernas strategier enligt de omständigheter som råder. En strategi fungerar som gemensamma riktlinjer inom en organisation, och rätt använd styr den de olika delarna inom organisationen i en och samma riktning (Nordell, 2016). För att en strategi blir en viktig del av organisationens verksamhet bör den vara bekant för medlemmarna i organisationen (Hyppänen, 2013). Ifall organisationsmedlemmarna inte känner till strategin, är den inte till någon nytta (Hyppänen, 2013). Detta stämmer även då en ny strategi tas i bruk: varje organisationsmedlem bör känna till den nya strategin och implementera den till sitt dagliga arbete (Hyppänen, 2013). Enligt Isabella (1990) är en snabb och effektiv strategiimplementering en relativt vanlig utmaning för organisationer i nuläget.

I denna avhandling har jag studerat hur en strategiimplementering på en bankorganisation upplevs av chefer som är ansvariga för dess genomförande. Organisationen jag studerat är en aktör på finska finansmarknaden, och består av tiotals självständiga banker – tillsammans formar de alla en stor organisation. Organisationen styrs till en viss mån av huvudkontoret, men bankerna bestämmer i sista hand själv om sina ärenden. Strategiförändringen är planerad av huvudkontoret, och tidsramen för dess genomförande och ibruktagnig i för alla banker som tillhör till organisationen var kalenderåret 2019.

En organisation kan definieras som ett människoskapat samarbetsystem som strävar efter att nå vissa mål (Juuti, 2006). Organisationer existerar alltså för att det finns (eller har någon gång funnits) ett behov att uppnå något mål. Utöver målet som i första plats har fått någon att grunda en organisation, finns det också tilläggsmål inom organisationen, exempelvis mindre milsten som hjälper organisationen att uppnå det

största målet. Detta leder till att organisationer har i praktiken alltid en strategi som beskriver på ett sätt önskan om organisationens framtid och ofta presenterar en plan med olika handlingar som krävs för att uppnå den (Kärnä, 2014; Nordell, 2016) . Enligt Puusa, Reijonen, Juuti och Laukkanen (2014) kan strategi ses exempelvis som riktningen som organisationen har för en längre period, eller som ett sätt som en organisation planerar utnyttja sina resurser i en föränderlig omgivning.

En stor organisation har ofta en koncernstrategi och flera mindre verksamhetsstrategier för de skilda enheterna inom organisationen (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen, 2014): marknadsföringsstrategi, IT-strategi, strategi för samhällliga relationer, och så vidare. En strategi är alltså en riktlinje för organisationen eller för någon av dess delar och strategin bestämmer organisationens riktning och fungerar som stöd i planerandet och beslutsfattandet (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen, 2014). Det är svårt att förutspå på förhand hur en strategi kommer att fungera i framtiden, och ifall strategin är fortfarande relevant efter några verksamhetsår. Enligt Hyppänen (2013) är strategin alltid kopplad till den tidpunkten då den är skapad.

”Strategy is ultimately about what is done and what is not done.”
(Balogun, Huff & Johnson, 2003)

Eftersom marknaderna förändras snabbt i dagsläget krävs det också förändring även av organisationerna, ifall de vill hållas med i marknadernas takt. Detta har lett till att i organisationer där det finns kundbetjäningssuppgifter har beslutsfattande ofta förts ut så nära kunden som möjligt, för då är organisationen snabbare och mera flexibel (Viitala, 2014). Detta betyder att en enskild anställd har i genomsnitt mera möjligheter att fatta självständiga beslut för att betjäna kunderna så bra som möjligt: allting måste inte godkännas av cheferna mera, utan kundservicen har blivit smidigare. Stora och styva organisationer anses vara gammalmodiga enligt Juuti (2006) och således också mindre trendiga än dagslägets ideala organisationer som fattar beslut smidigt och snabbt, och reagerar kvickt på olika utmaningar som organisationen stötter på regelbundet. Organisationer och dess verksamhet existerar idag i en värld med konstant förändring, kaos och olika överraskningar, till vilka organisationer borde anpassa sig kvickt (Viitala, 2014). Ett sätt att göra det är att uppdatera organisationens strategi, vilket fungerar som organisationens riktning (Reijonen, Juuti & Laukkanen, 2014). Strategier utvecklas dock

ofta av organisationens högsta ledning, ofta utan att konsultera de anställda (Manka & Manka, 2016). Att alla i organisationen (i stora organisationer är det mera realistiskt att inkludera några representanter från de olika delarna av organisationen) skulle bidra och få delta i utvecklandet är bästa alternativet, eftersom de anställda ofta håller strategiarbetet på en konkret nivå, och planen blir inte för abstrakt med tanke på dagligt arbete (Hyppänen, 2013; Manka & Manka, 2016). Ifall enbart ledningsgruppen deltar i strategiarbetet och utvecklandet av en ny strategi, finns det en risk att strategin inte berör det dagliga arbetet så mycket som den borde (Hyppänen, 2013). Enligt Hyppänen (2013) har strategiarbetet förändrats i Finland under 2000-talet, och nuförtiden är det vanligt att hela personalen deltar i skapandet av strategin – antingen i sin helhet eller genom att välja representanter från varje avdelning i organisationen.

1.1 Problemområde

Problemet för denna avhandling är att ta reda på hur mellanchefer upplever processen att implementera en ny strategi. I min avhandling studerar jag hur en strategiimplementering upplevs av de personer som förankrar den nya strategin i sin organisation, i det här fallet en bankorganisation som består av flera självständiga banker på olika håll i Finland. Den nya strategin som ska tas i bruk är skapad av huvudkontoret, och personerna som är ansvariga för förankringen av nya strategin på sina banker har inte fått påverka slutresultatet. Istället arbetar de med en färdigt planerad och bestämd strategi. Väcker strategins ursprung tankar hos de ansvariga, eftersom strategin har planerats av huvudkontoret? Den nya strategin kallas för *förtydligandet av strategin* istället för en ny strategi eller strategiförändring – väcker ordvalet tankar hos de centrala personerna?

Stora förändringar i stora organisationer är helheter som är ofta viktiga att genomföra relativt kvickt, noggrant, och slutresultatet bör vara sammanhängande (Hyppänen, 2013). I verkligheten är större organisationers förändringar ofta långsamma att genomföra, och förändringen sker sakta (Vaara, 2002). Organisationer har inte ofta råd att helt stoppa med all annan verksamhet för att fokusera sig på genomförandet av förändringen, även om den skulle vara viktig - exempelvis ibruktagning av ett nytt system för CRM eller motsvarande. Samma gäller implementeringen av en ny strategi,

även om strategin skulle avvika avsevärt från den förra strategin. Organisationen borde kunna fortsätta med sin normal verksamhet och betjäna sina kunder kontinuerligt och utan avbrott också under implementeringsprocessen. Särskilt sammanhängande kvalité på kundbetjäning är viktig med tanke på organisationens rykte och image (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen, 2014). Kunderna och samarbetsparterna gör snabba bedömningar på basis av den service som de får, och ifall kvaliteten på servicen varierar kraftigt inom organisationen, kan det uppstå problem med kunderna. Finansbranschen och banksektorn har redan gått igenom en väldigt stor förändring i samband med digitaliseringen (Brown, 2005; Suoninen, Pirttilä-Backman, Lahikainen & Ahokas, 2010), vilket berörde också organisationen jag har studerat för min avhandling. Fastän förändringen inte var lika stor denna gång, var den ändå betydelsefull för organisationen och påverkar dess verksamhet.

Förändringar belastar alltid de anställda i organisationen som genomgår en förändringsprocess (Mauno, Huhtala & Kinnunen, 2017). Med tanke på arbetstrivseln är det viktigt att varje anställd känner till sin roll i organisationen (Kaufmann & Kaufmann, 2005), och känner till strategin på en sådan nivå som krävs för den uppgift som den anställda har. Olika arbetsuppgifter kräver förståelse av strategin på olika nivåer (Hyppänen, 2013): en anställd som jobbar med marknadsföring måste behärska strategin, medan en anställd med *back office*-uppgifter som inte har direkt kontakt med organisationens kunder eller samarbetsparter klarar sig med en mera ytlig kännedom om organisationens strategi.

Ämnet väckte flera frågor hos mig. Hur upplever de olika mottagarna strategiförändringen och strategin? Spelar bankens storlek någon roll för mottagarens uppfattning, eller påverkar rollen (mellanchef i en större bank vs. verkställande direktör i en mindre bank) mera? Finns det en skillnad mellan personer på de största och de minsta bankerna? Hur upplevs huvudkontorets roll? Strategin berör givetvis också huvudkontoret, men den är till stor del kopplad till kundservice, kundupplevelse och annat motsvarande, vilka huvudkontoret inte arbetar med. Det var lätt att ställa flera frågor kring ämnet och jag märkte att jag verkligen är intresserad av ämnet. Att välja ett syfte och några forskningsfrågor för avhandlingen bland de olika alternativen var både svårt och lätt, för att det fanns flera frågor att välja emellan, men samtidigt skulle det ha

varit intressant att studera dem alla. Jag lyckades i slutet formulera både ett syfte och tre forskningsfrågor för avhandlingen med vilka jag var nöjd.

1.2 Syfte

Syftet med denna avhandling är att studera hur strategiimplementeringen upplevs av de centrala personerna i en stor organisation som genomför förändringen på sina banker. I denna avhandlingen ligger fokus på personer som är ansvariga för strategiimplementeringens förverkligande på sina banker. Den nya strategin har skapats på huvudkontoret och inte på bankerna som ska ta den i bruk. Jag har intervjuat chefer från både stora och små banker som tillhör organisationen. Ungefär hälften av respondenterna är verkställande direktörer på sina banker, medan andra halvan är mellanchefer. Respondenterna var från de största och de minsta bankerna som tillhör till organisationen: verkställande direktörerna var från de minsta bankerna, medan mellancheferna var från de största bankerna.

Forskningsfrågorna är följande:

- Vilka tankar väcker strategiimplementeringen hos de centrala personerna?
- Vad anser de centrala personerna om ordvalen i den nya strategin?
- Finns det någon skillnad mellan respondenterna från de största bankerna, och respondenterna från de minsta bankerna?

Med hjälp av dessa frågor har jag skapat ramar för min avhandling och valt vilka ämnen forskningen rör sig kring. I min avhandling har jag koncentrerat på respondenternas upplevelser och tankar om strategiförändringen, och också inkluderat deras åsikter om kommunikationen och ordvalen som huvudkontoret har valt att använda sig av de olika bankerna när har informerats om strategiförändringen och dess genomförande. Jag har inkluderat sådana teorier i avhandlingen som bäst hjälper mig besvara forskningsfrågorna.

Avhandlingen jämför upplevelsena mellan respondenterna från större och mindre banker som genomgår en likadan förändring. Upplevs strategiförändringen och dess

genomförande på olika sätt bland respondenter från större banker och mindre banker? Vad anses om huvudkontorets verksamhet och kommunikation? Strategin är inte annorlunda för de olika stora bankerna och innehållet eller huvudpunkterna förvandlas inte enligt storleken på banken.

1.3 Organisationens bakgrund

Organisationen jag studerat är en aktör på den finska finansmarknaden med flera tusen anställda i hela landet. Strategin har uppdaterats under år 2018 och tas i bruk under år 2019 - målet är att hela organisationen har den nya strategin i bruk år 2020. Jag har skrivit avhandlingen under år 2019 och har således haft möjligheten att observera hur implementeringen av den nya strategin upplevs av olika ansvarspersoner i organisationen. Själva strategin har utvecklats av huvudkontoret och personalen där och ska tas i bruk i alla banker runt Finland. Huvudkontoret har beaktat åsikterna hos de verkställande direktörerna på de största bankerna kring strategin, men jag har inte intervjuat någon av dem. Huvudkontoret har inte definierat hur den nya strategin ska tas i bruk, endast tidtabellen och det anvisade slutresultatet är givet färdigt. Eftersom det finns tiotals banker runt i landet, har det varit intressant att studera hurdana tankar strategiförändringen väcker hos personer jag har intervjuat, och hur de olika ansvarspersonerna har planerat att genomföra det som huvudkontoret har gett dem som uppgift.

Organisationen jag har studerat består av tiotals olika stora självständiga banker runt om i Finland, och styrs av huvudkontoret som finns i huvudstadsregionen. Bankerna som tillhör till organisationen har egna verkställande direktörer och styrelser och är självständiga, men huvudkontoret koordinerar ärenden som berör hela organisationen. Strategin har därför skapats av huvudkontoret, lika väl som exempelvis organisationens visuella varumärke.

De olika ansvarspersonerna som jag har intervjuat från banker har olika roller beroende på bankernas storlek. De största bankerna har särskilda HR-ansvariga som är de som kommer att genomföra strategiförändringen, men på mindre banker är det verkställande direktören som genomför strategiförändringen. Mindre banker har givetvis en mindre

personal och ibland finns det enbart en till närmste chef på banken, men oftast är verkställande direktören den enda chefen på banken. På större banker finns flera nivåer och fler mellanchefer som ansvarar för samma som en enskild person på en mindre banker.

Den gamla strategin som organisationen hade beskrevs av respondenterna som en ungefär 150 sidor lång bok, som enligt dem innehöll tre-fyra meningar som berörde varje anställd i hela organisationen. Respondenterna ansåg att den gamla strategin var för komplicerad och att den inte stödde det dagliga arbetet tillräckligt. Den gamla strategin har inte varit tillräckligt tydlig för någon av respondenterna. Jag har inte själv bekantat mig med den gamla strategin, och har således inte tagit gamla strategin i beaktande annars i avhandlingen, enbart när respondenterna har i sina citater nämnt den i viktiga samband har jag givetvis inkluderat sådana omnämningen. Gamla strategin behandlas inte i intervjufrågorna, ifall respondenterna har berättat något om den har de själv velat göra det.

1.4 Avhandlingens upplägg

Avhandlingen består av sex kapitlen. I första kapitlet, inledningen, presenterar jag problemområdet och avhandlingens syfte. Första kapitlet innehåller en presentation av studiens avgränsningar.

Andra kapitlet är teorikapitlet. Där presenteras bakgrunden och betydelsen av strategiimplementering och sensemaking-teorin som jag använt som ramar för avhandlingen. Teorierna används för att spegla resultatet av den kvalitativa studien jag gjort.

Tredje kapitlet är metodkapitlet. Där förklarar jag den metod jag valt att använda, varför jag valt just den samt hur jag har genomfört min studie. Kapitlet redogör hur materialet har samlats in praktiskt och hur det har hanterats.

Fjärde kapitlet behandlar empirin och respondenter. Jag presenterar respondenterna och de delar av organisationen de är verksamma i på en generell nivå, men låter dem behålla

sin anonymitet, vilket jag har lovat både organisationen och de enskilda respondenterna. Respondenternas åsikter, svar och tankar redogörs på en generell nivå. Skillnader mellan de största och de minsta bankernas respondenter presenteras.

Femte kapitlet behandlar analysen. Där analyseras respondenternas upplevelser och tankar samt skillnader mellan de olika stora bankerna.

Sjätte kapitlet, slutligen, är slutdiskussionskapitlet. Forskningsfrågorna och syftet diskuteras en sista gång, och resultatet av studien presenteras. Kapitlet svarar även på forskningsfrågorna. Kapitlet innehåller också förslag till framtida studier kring ämnet som jag har studerat i avhandlingen.

Bilagorna sist i avhandlingen innehåller både matrisen över respondenterna samt intervjuguiden på både finska och svenska. Jag har intervjuat alla mina respondenter på finska, och har därför inkluderat även den finskspråkiga intervjuguiden i avhandlingens bilagor.

1.5 Avgränsningar

Avhandlingen koncentreras enbart till de centrala personerna i bankerna som är ansvariga för genomförandet av strategiimplementeringen; inte på deras underordnade, eller vid de största bankernas respondenters fall, deras överordnade. Avhandlingen fokuseras på de personer som genomför förändringen, och syftet är att utreda vilka tankar förändringen och genomförandet av den väcker hos de personer som är ansvariga för processen på sina respektive banker. Verkställande direktörer från de minsta bankerna genomför förändringen på sina banker, men verkställande direktörer från de största bankerna arbetar inte med strategiimplementeringen på samma sätt – deras påverkan begränsas ofta till hela bankens gemensamma tillfällen och till det arbete de gör med sina ledningsgrupper. Enlig Hyppänen (2013) är det vanligt att verkställande direktörer inte deltar i strategiimplementeringsarbetet med resten av personalen på daglig nivå, utan att deras insatser i implementeringsarbetet som syns åt hela personalen är ofta begränsade till organisationens gemensamma tillställningar. I intervjuerna kom det fram att de största bankernas verkställande direktörer deltar i

strategiarbetet synligast just genom att delta i bankernas gemensamma månadsmöten eller andra motsvarande tillfällen, och annat arbete som berör strategiimplementeringen görs med ledningsgruppen i dess möten. Därför har jag valt att istället intervjua mellanchefer från de största bankerna: det är de personerna som förankrar den nya strategin på banken. Dessa personer var ansvariga för deras banks HR-funktioner. Även Hyppänen (2013) skriver att HR-funktionerna och HR-personalen ofta ansvarar för strategiimplementeringsarbetet. Så är det även vid detta fall: HR-ansvariga direktörerna är ansvariga för genomförandet av strategiimplementeringen på sina banker. Därför kändes det naturligt att intervjua större bankers HR-ansvariga istället för verkställande direktörer.

Jag har valt att inte intervjua någon från organisationens huvudkontor, vilket betyder att rösterna för de personer som har planerat den nya strategin inte tas i beaktande. Eftersom de största bankernas verkställande direktörer blev konsulterade i strategiarbetet och fick möjligheten att påverka den nya strategin skulle de möjligtvis ha varit partiska som respondenter. Med ”partiska” menar jag att det skulle högst antagligen ha varit svårare för dem att inte betrakta strategins innehåll och huvudkontorets kommunikation lika öppet och utan att ta i beaktande den bakgrundsinformation de hade fått från deltagandet i strategiarbetet och samarbetet med personalen från huvudkontoret.

Eftersom den nya strategin eller dess innehåll inte utvärderas på något sätt i avhandlingen, har även den exkluderats, och inte presenterad detaljerat. Respondenterna refererade till strategin, dess huvudpunkter eller till delar av den under intervjuerna, och de referenserna har jag inte redigerat på något sätt. Jag har inte heller bekantat mig med någon extramaterial kring strategin, och har således exempelvis inte sett företagets interna sidor för strategin eller marknadsföringsmaterialet som några av respondenterna nämnde i intervjuerna.

Jag har även valt att utelämna de medelstora banker som finns mellan de största och de minsta bankerna. Organisationen består av tiotals banker av olika storlekar, men eftersom skillnaden blir tydligast då de största och de minsta bankerna jämförs valdes respondenter från dem till avhandlingen. En av forskningsfrågora var att ta reda på ifall storleken på banken resulterar i skillnader mellan de olika respondenterna, och frågan är

lättare att besvara då det är de största och de minsta bankerna som studeras och resultaten jämförs.

1.6 Sammanfattning

I detta kapitel har jag presenterat organisationen som jag har forskat i och presenterat dess bakgrund kort. Första kapitlet klargjorde problemområdet och avhandlingens syfte. Forskningsfrågorna presenterades, och studiens betydelse för fältet kartlaga. Avhandlingens upplägg samt en sammanfattning av studiens avgränsningar var inkluderade i avhandlingens första kapitel.

2 Teori

I detta kapitel presenteras den teoretiska referensramen som jag har använt som bakgrund för min avhandling. Tillsammans med metod står dessa teorier som grundsten (Alvehus, 2014) för min avhandling, och jag har valt att använda strategiimplementering och sensemaking-teorin som den teoretiska referensramen. Resultaten från empiriska undersökningen speglas mot dessa ramar i slutet av avhandlingen.

Jag har inkluderat dessa teorier i avhandlingen för att litteratur och teorier kring strategiimplementering är central för undersökningen som jag har gjort. För att uppfatta hur en strategiimplementering upplevs är det viktigt att förstå vad själva strategiimplementeringen innebär. Teorier om strategiimplementering behandlas på en mera generell nivå för att skapa grunden, medan sensemaking-teorin är avhandlingens huvudsakliga teori.

Sensemaking-teorin är en teori som beskriver processen människan genomgår för att ge mening åt olika saker eller fenomen (Weick, 1995). I min avhandling har jag tagit reda på hur de centrala personerna i bankerna förhåller sig till den färdiga strategin som huvudkontoret har gett dem, och hur de förstår den och börjar tillämpa den i sina organisationer. Kommunikation och diskurs kommer att behandlas kort i samband med sensemaking-teorin för att understöda analysen av huvudkontorets kommunikation med de bankerna som tillhör till organisationen. Diskurs är ett populärt sätt att betrakta all (både officiell och inofficiell) kommunikation och interaktion (Helkama et al, 2015), i denna avhandlings fall interaktionen mellan huvudkontoret och de centrala personerna i bankerna.

Eftersom avhandlingens syfte är att studera hur strategiimplementeringen upplevs av de centrala personerna i en organisation, presenteras strategiimplementering först av teorierna, och senare teorierna om sensemaking och diskurs reflekteras med hjälp av

strategiimplementeringen: hurdan roll har sensemaking i en organisation som genomgår en strategiförändring?

Avhandlingen koncentreras på sådana personer som är ansvariga för strategiimplementeringen på sina banker. Dessa centrala personers tankeprocesser kring bearbetandet av den nya strategin analyseras med hjälp av sensemaking-teorin. Sensemaking fungerar exempelvis som ett stöd för en individ att lära sig någonting nytt eller att förstå en ny fenomen (Weick, 1995). Den nya strategin har skapats på huvudkontoret och inte på bankerna som ska ta den i bruk, och de centrala personerna som är ansvariga för dess genomförande i sina banker måste rationalisera situationen och ge mening åt den nya strategin.

Forskningsfrågorna var följande:

- Vilka tankar väcker strategiimplementeringen hos de centrala personerna?
- Vad anser de centrala personerna om ordvalen i den nya strategin?
- Finns det någon skillnad mellan respondenterna från de största bankerna, och respondenterna från de minsta bankerna?

Första frågan förklaras och resultaten analyseras med hjälp av teorierna om strategiimplementeringen och sensemaking. Andra frågan handlar om diskurs, eftersom ordvalen som har gjorts i den nya strategin är intressanta och studeras närmare i min avhandling. Organisationen huvudkontor har valt att använda frasen *förtydligandet av strategin* istället för att kalla förändringen för exempelvis ”den nya strategin” eller ”strategiförändringen”. Jag har valt att inkludera också undersökandet av relationerna mellan det använda språket till respondenternas åsikter kring strategiändringen, och gör det med hjälp av diskursanalys.

2.1 Strategiimplementering

Ännu i slutet av 1990-talet intresserade strategiimplementering både akademiska och affärsverksamhetskreterna mindre än andra strategirelaterade frågor (Aaltonen & Ikävalko, 2002), exempelvis planerandet av strategier. Det finns flera orsaker till detta,

Alexander (1991) listar följande: strategiimplementering är mindre glamöröst än dess bildande, människor låter bli att anmärka det för att de tror att vem som helst kan göra det, eller att individer inte är säkra på vad strategiimplementering över huvudtaget är. Att genomföra en strategiimplementering lyckat är avgörande (Aaltonen & Ikävalko, 2002) för vilken som helst för organisation: en strategi som planeras noggrant men aldrig tas i bruk är värt ingenting. Enligt Mantere och Vaara (2008) deltar alla som tillhör till organisationen i implementeringen på något sätt.

” The three elements of successful strategy implementation are strategic communication and acting, identification of a support for strategic actors, and structures and systems aligned with strategy.”

(Aaltonen & Ikävalko, 2002)

Strategiimplementering är ofta uppfattad som en enkel process: en strategi skapas, och sedan implementeras (Aaltonen & Ikävalko, 2002). Att transformera strategier till konkreta åtgärder är en komplex och svår uppgift (Aaltonen & Ikävalko, 2002). McCabe (2016) poängterar, att strategier skapas ofta av högsta ledningen, och att de personer som planerar strategin ofta refererar till organisationsmedlemmar på ett distant sätt – istället för att använda ord som är mänskliga används det ofta ord som ”massa” eller ”styrka”. En sådan strategi kan bli distant (McCabe, 2016) och således svårare att implementera i organisationen.

Olika författare och forskare har olika uppfattningar om hur en strategiimplementeringsgång borde se ut. Reed och Buckley (1988) föreslår att strategiimplementeringsprocessen är lättast att genomföra med hjälp av ett prestationsmätande system, vilket innebär att organisationens olika delar följs med och korrekta samt rätta gärningar belönas. Att publicera namn på de flitigaste anställda är ett effektivt sätt att ge erkännande för dem som presterat väl (Hislop, 2009). Namnen kan publiceras antingen internt eller externt. Kauppinen och Toivanen (2002) betonar arbetsgemenskapets mångfald i implementeringsprocessen, och poängterar att mångfalden bör tas i beaktande då förändring blir aktuellt. Olika människor förhåller sig olika till förändring, och enligt Soini, Joki, Lahtinen och Vartia (2002) förhåller även grupperna och individerna sig olika till förändring. Organisationsmedlemmar borde iaktas på både individuell nivå och på gruppnivån då en förändring i organisationen är

aktuell. Enligt Mäkikangas och Hakanen (2017) resulterar en förändring ofta i både positiva och negativa upplevelser och reaktioner. Alla upplever förändringen på olika sätt (Mäkikangas, Feldt, Huhtala & Hyvönen, 2017), och upplevelserna påverkas bland annat av personligheten.

Strategiimplementering kan genomföras på flera olika sätt, och varje implementering är unik, för att omständigheterna är alltid olika för varje organisation. En av de första strategiimplementeringsmodeller var skapad av Hrebiniak och Joyce (1984), de ansåg att en strategiimplementering kan lyckas enbart om den nya strategin är tydlig och uttrycklig. Modellen av Hrebiniak och Joyce (1984) fortsätter med betonandet av strukturernas viktighet, vilket innebär både organisationens struktur men också de operativa delarnas struktur, och sist olika sätt att kontrollera ifall strategiimplementeringen har lyckats eller ifall det ännu behövs stödåtgärder. I grund och botten är en förändring en lärningsprocess (Kuusela, 2013), och alla involverade måste lära sig någonting nytt antingen under förändringsprocessen eller efter den. Ifall processen tvingas på någon mot dens vilja, är det sannolikt att personen i frågan inte lär sig det nya och avvisar dess innehåll helt och hållet (Goleman, 2012) – fria viljan har en stor betydelse.

Chefer borde givetvis visa exempel då en strategiimplementering sker, och *”walk the talk”* (Tichy & Sherman, 1993), alltså själv delta i genomförandet av det nya istället för att vara hycklande och kräva någonting av sina underordnade utan att själv bidra på något sätt. Chefernas roll har under senaste tiden ändrats hela tiden mera och mera mot ett coachande håll, och är i genomsnitt mindre kontrollerande än förr (Viitala, 2014) - det finns givetvis undantag. Chefen borde skapa förutsättningar för underordnades framgång och succé (Viitala, 2014), inte hindra någon av dem. Framför allt borde chefen vara medveten om strategiimplementeringen (Tichy & Sherman, 1993) för att kunna stöda sina underordnade i processen. Eftersom mindre enheter är lättare att övervaka i en ”normal” situation, gäller samma med förändringar (Viitala, 2014): organisationer spjälkar större mål till mindre mellanfaser, och exempelvis en strategi kan delas till mindre helheter som är lättare att bearbeta än en stor helhet.

En strategiimplementering kan misslyckas på grund av många olika faktorer (Aaltonen & Ikävalko, 2002). Ifall chefen inte gör sin andel i genomförandet av förändringen,

exempelvis låter bli att berätta vidare innehållet som hen hört i ett strategirelaterat möte, kan strategiimplementeringen hindras från att lyckas i avdelningen eller teamet i frågan (Viitala, 2014). Ett kraftigt motstånd av medlemmarna i organisationen hindrar också strategiimplementeringen (Juuti, 2006) åtminstone tillfälligt – ifall exempelvis ledningen lyckas ändra på organisationsmedlemmars attityder, är det möjligt att strategiimplementeringen lyckas (Gjerstad, 2015). Organisationsmedlemmarna bör således gå med på förändringen för att en sådan kan lyckas. Att implementera en ny strategi väcker ibland motstånd, speciellt bland sådana personer som inte har fått påverka innehållet (Mantere & Vaara, 2008) – ett lösningsalternativ till detta är att antingen inkludera alla i organisationen, eller åtminstone representanter från olika delar av organisationen i strategiarbetet. Deltagandet i strategiarbetet har visats resultera i högre grad av deltagande också i strategiimplementeringsprocessen (Mantere & Vaara, 2008), vilket stöder ibruktagningen av strategin.

Förändringar belastar ofta organisationens medlemmar mera än vad en ”normal” situation gör (Kinnunen, 2017; Vartiainen, 2017). Ifall en organisationsmedlem inte lyckas återhämta sig, leder belastningen i långa loppet ofta till minskad motivation och produktivitet eller till och med en burnout. Förändringar kan därför inte genomföras för kvickt (Vartiainen, 2017), utan organisationsmedlemmarnas välmående och arbetstillfredsställelse borde tas i hänsyn med tanke på tidtabellerna gällande genomförandet av förändringen. Också de anställdas (arbets)motivation påverkar strategiimplementeringens framgång. Motivationen är viljan att göra något (Angelöw, 1991) och orsaken till människans agerande (Forslund, 2013). Omotiverade anställda vill oftast inte lära sig något nytt (Mönkkönen & Roos, 2010; Kinnunen, 2017), och det är viktigt att en förändring förverkligas på ett sätt som inte påverkar de anställdas motivation negativt.

Jag har inkluderat en fråga i intervjuguiden som behandlar arbetstillfredsställelse, och ifall förändringen har påverkat den. Arbetstillfredsställelse definieras ofta som en attityd (Kaufmann & Kaufmann, 2005). Arbetstillfredsställelse är en positiv eller negativ uppfattning om situationen på arbetet (Kaufmann & Kaufmann, 2005), och positiva upplevelser kopplade till arbetet kan påverka individens arbetstillfredsställelse på ett positivt sätt, medan negativa upplevelser kan påverka negativt på arbetstillfredsställelse. En förändring påverkar ofta arbetstillfredsställelsen, vilket är orsaken varför både

Leppänen (2002) och Lindström (2002) anser att de anställdas arbetstillfredsställelse borde tas i beaktande när en förändring genomförs. Arbetsmiljöns betydelse är stor för arbetstrivseln: sociala, fysiska och psykiska förhållanden på arbetsplatsen resulterar i ökad produktivitet och slutresultatets kvalitet (Lindmark & Önnevik, 2011). En dålig arbetsmiljö leder till negativa effekter (Lindmark & Önnevik, 2011), exempelvis ökad sjukfrånvaro.

Att kunna genomföra en förändring i en organisation är det viktigt att organisationsmedlemmarna förhåller sig positivt till förändringen (Kuusela, 2013). Detta betyder att attityderna mot förändringen måste vara positiva. Attityder är positiva eller negativa ifall de berör någonting viktigt (Helkama et al, 2015) - betydelselösa händelser kan vara neutrala för individen, men viktiga händelser förblir i individens minne kopplade till antingen positiva eller negativa attityder. Attityder refererar alltid till en specifik objekt (Arnold, Cooper & Robertson, 1998), exempelvis förändring eller en folkgrupp. Övertygande kommunikation (*persuasive communication*) försöker ändra på möjliga attityder som individerna har från tidigare.

Övertygande kommunikation är ett sätt att försöka påverka individens tankar och attityder mot någonting. Övertygande kommunikation kan ske exempelvis via skriven text eller genom en diskussion. Speciellt när ett meddelande med ett annorlunda innehåll än vad mottagaren har om saken är det viktigt att lägga märke till sättet som meddelandet förmedlas med. Ett sätt att påverka individens tankar och attityder är att omarbete innehållet till sådant som mottagaren antas acceptera bättre, än om meddelandets innehåll skulle bara presenteras åt mottagaren utan att försköna det.

Övertygande kommunikation används bland annat av marknadsförare, hälsomyndigheterna och försäljare (Helkama et al, 2015). Marknadsförare använder ofta kändisar i kampanjer, eftersom en rekommendation som ges av en kändis ofta har en positiv påverkan på konsumenter (Buchanan & Dawson, 2007). Tjänsten eller produkten som marknadsförs och rekommenderas av en känd person godtas i medeltal lättare, än en tjänst eller produkt som marknadsförs utan en galjonsfigur (Helkama et al, 2015).

Tidigare forskning kring ämnen som min avhandling berör har gjorts både utomlands och i Finland, och både utanför och inom finansbranschen som också min avhandling koncentrerar på. Aaltonen och Ikävalko (2002) gjorde en undersökning om strategiimplementering inom 12 organisationer. Undersökningen består av 298 kvalitativa intervjuer, och identifierade både befrämjande och fördröjande variabler som ofta stöts på när en organisation implementerar en ny strategi.

Mantere och Vaara (2008) har gjort en explorativ studie om personalens deltagande i strategiprocessen, eftersom de ville veta varför planering av en ny strategi eller genomförande av en strategiförändring ofta leder till att flera organisationsmedlemmar inte deltar i verksamheten. De kom fram till att en del passiva beteenden sker för att förändringarna inte introduceras eller kommuniceras rätt: kommunikationen borde vara mera konkret och processen borde innehålla mera dialog. Mantere och Vaara (2008) betonar dock att alla problem som uppstår vid en strategiimplementering inte kan lösas med hjälp av deras studie, utan föreslår att vidare studier kring ämnet kunde exempelvis fokusera på de konkreta orsaker som leder till passivt beteende gällande strategiarbetet.

I Finland har Lares-Mankki (1994) skrivit sin doktorsavhandling *Strategy implementation bottlenecks: Identification, analysis and removal* kring utmaningar som organisationer ofta stöter på då de håller på att genomföra en förändring. Lares-Mankkis studie kom fram till slutsatsen att högsta ledningens handlingar påverkar starkt de anställdas attityder: kommunikationen mellan cheferna och de anställda samt högsta ledningens föredöme påverkade positivt på strategiimplementeringens framgång. Beer och Eisenstat (2000) har också studerat olika hinder för en strategiimplementering i sin studie, och identifierade sex stycken orsaker till varför en strategiimplementering ofta misslyckas.

Hrebiniak och Joyce (1984) betonar också kommunikationen - är strategis innehåll förståeligt och tydligt? En viktig del av tydligheten är diskurs, alltså sättet och språket som strategin kommuniceras med. Hrebiniak och Joyce (1984) kom fram till den slutsatsen att en obligatorisk grund och bas för en lyckad strategiimplementering är att alla i organisationen förstår innehållet i den nya strategin. Implementeringen kan alltså

inte lyckas, ifall varje medlem i organisationen inte begriper vad nya strategin innebär och betyder.

2.2 Sensemaking

Sensemaking är processen som individer eller grupper använder för att förklara och tydliggöra saker åt sig själva (Kari, 1998), och är alltså processen som genomgås när ett nytt fenomen bemöts; den nya informationen speglas mot det som redan är bekant och det nya får en mening.

”The concept of sensemaking is well named because, literally, it means the making of sense.”

(Weick, 1995)

Sensemaking är alltså processen som individen använder för reflektion och tolkning av något i hans omgivning (Weick, 1995; Brown, Stacey & Nandhakumar, 2008). Eftersom bland annat globalisation har påverkat på ekonomier och samhällen och förändrat dem till mångfacetterade är det naturligt att individer verksamma inom dem vill ha konkreta förklaringar till olika processer och handlingssätt (Pohjanheimo, 2012). Individens tidigare erfarenheter och kunskaper samt hans egenskaper påverkar starkt hur hans sensemaking-process fungerar (Brown, Stacey & Nandhakumar, 2008). Sensemaking sker subjektivt och varierar mellan olika individer – alla gör det från de utgångspunkter just de har.

Sensemaking är annorlunda för alla, olika bakgrund och erfarenheter påverkar kraftigt hur olika individer upplever saker och ting. Även en så kallad dålig dag kan påverka individens tankesätt mera eller mindre tillfälligt (Saarinen & Aalto-Setälä, 2007). Sensemaking-teorin betonar mera tolkandet som en process, inte slutresultatet av reflektionerna (Weick & Sutcliffe, 2005). Detta betyder att sensemaking-teorin inte är lika intresserad av slutresultatet av sensemaking-processen, och att det inte finns så kallade rätta eller fel slutresultat (Weick & Sutcliffe, 2005) för sensemaking-processen individen genomgår.

Enligt Weick (1995) finns det sju faktorer i sensemaking-processen:

- 1 *Grounded in identity construction*
- 2 *Retrospective*
- 3 *Enactive of sensible environments*
- 4 *Social*
- 5 *Ongoing*
- 6 *Focused on and by extracted ones*
- 7 *Driven by plausibility rather than accuracy*

Dessa sju faktorer som Weick kallar för ”*Seven Properties*” är kännetecknande för sensemaking, och skiljer den från andra förklarande processer (Weick, 1995), exempelvis attributionsteorin som beskriver processen där människan försöker förstå hur man själv reagerar, men också hur andra människor reagerar till olika situationer och saker (Weick, 1995).

Första faktorn enligt Weick, *grounded in identity construction*, är centralt. Vad varje individ anser sig själv vara har en enormt stor betydelse till hur de agerar till olika händelser och hur de tolkar fenomen (Weick, 2005). Individen har oftast flera karaktärsdrag och sidor som antingen medvetet eller omedvetet påverkar olika i olika situationer (Weick, 1995). De olika karaktärsdragen som påverkar individens upplevelser i olika situationer kan variera på grund av flera orsaker, exempelvis sällskapet individen befinner sig i kan påverka hans beteende.

Andra faktorn, *retrospective*, alltså efterhandskonstruktion, är kännetecknande för konceptet sensemaking. Det är inte möjligt att applicera sensemaking på någonting som inte redan skulle ha hänt, för att sensemaking sker alltid efter någonting – något förklaras och förstås (Weick, 1995). Att granska händelser i efterhand är knepigt (Dunford & Jones, 2000): det finns tid att reflektera över det som har hänt, men tiden som går kan ändra på minnen som finns från händelsen. Analyserandet av händelsen kan alltså vara lättare efteråt när händelsen har hunnit internaliseras, men händelsens detaljer kan ha delvist antingen glömts eller förändrats på något sätt under tiden som har gått. Desto längre tid det är mellan händelsen och dess reflekterande, desto svagare minns individen detaljerna.

Tredje faktorn i Weicks (1995) sensemaking-process är *enactive of sensible environments*. Faktorn innebär att individer delar sina omgivningar och skapar stadgar för upprepande fenomen i dem (Weick, 1995). Människan vill gärna organisera sin omgivning (antingen fysiskt eller genom att klassa olika händelser i sina tankar) för att lättare kunna funktionera i den (Isabella, 1990). Det underlättar organiserandet och förståendet av olika händelser (Isabella, 1990; Weick, 1995). Ibland leder det till att individen kan förutspå vissa repetitiva händelser eller delar av dem, och komplexiteten av omgivningen minskar således.

Fjärde faktorn, *social*, påminner om sensemakingens sociala sida. Fast sensemaking-processen är individuell (Isabella, 1990), är största delen av kommunikationen, interaktionen och händelserna som sensemaking analyserar ändå sådana som inkluderar flera personer än bara en. Kommunikation kräver alltid flera personer (Isabella, 1990; Weick 1995) och är således socialt; diskussioner på plats eller på distans, skriven text, icke-verbal kommunikation och så vidare.

Femte faktorn i sensemaking-processen är *ongoing*, eftersom sensemaking har varken en början eller ett slut (Weick, 1995; Weick & Sutcliffe, 2005). Allting framskrider konstant och sensemaking-processen tar aldrig slut för att det kommer alltid nya fenomen som människan måste processera och förstå. Det är även möjligt (och sannolikt) att någonting av det redan upplevt glöms, och att samma processen börjar om igen (Weick, 1995) – slutresultatet kan vara samma eller olik än vad det var på första gången.

Sjätte faktorn är *focused on and by extracted ones*, där individen väljer vilka aspekter från omgivningen hen inkluderar i sin sensemaking-process (Weick, 1995). Det sker en uttagning där relevanta saker kommer vidare, medan annat bortses från (Weick, 1995). Varje individuell gör avkvistningen på sitt sätt, vilket leder till att

Sjunde och sista faktorn är *driven by plausibility rather than accuracy*, alltså att välja trolighet över noggrannhet (Weick, 1995). Individen kommer till ett slutresultat som hen tror är mera trolig, för att hen litar på sin magkänsla och inte på en stor mängd information, om och när informationen är överväldigande.

De olika faktorerna av sensemaking-processen slingrar sig om varandra, och sker inte i denna ordning som presenterades, utan ordningen varierar (Brown, Colville & Pye, 2015). Alla faktorer framkommer inte heller alltid, utan vissa av dem kan vara frånvarande (Weick, 1995).

Kognitiv dissonans associeras ofta med sensemaking (Weick, 1995; Abolafia 2010). Kognitiv dissonans (eller kognitiv oenighet) är känslan man får då ens beteende (eller vilja att bete på ett visst sätt) grälar med kunskapen eller informationen man har från förut. Detta leder till att individen är tvungen att antingen forma nya attityder eller ändra på existerande information för att minska på dissonansen. Genom att ändra på ens attityder eller uppdatera ens sakkunskap är det möjligt att lära sig nytt eller öka sitt kunnande (Abolafia, 2010). Detta kräver dock antingen tilläggsinformation eller exempelvis en betydelsefull händelse som får en att ändra på sina åsikter (Weick, 1995). Det är möjligt att ändra på både egna och andras attityder (Gjerstad, 2015), även om skillnaden mellan startpunkten och (önskade) slutresultatet är radikalt. Detta är möjligt exempelvis genom att påverka de små detaljerna i omgivningen (Gjerstad, 2015), och således ändra på negativa attityder som finns.

Forskning kring sensemaking är speciellt nyttigt då man vill förstå en individs handlingar och tankar noggrannare (Zilber, 2007; Brown, Colville & Pye, 2015). Maktens påverkan på sensemaking-processen är inte ännu stort forskat i, auktoritetens påverkan på individen och grupper kan vara stor enligt Schildt, Mantere och Cornelissen (2019): exempelvis chefen eller högsta ledningen i en organisation kan påverka de anställdas tankar genom att använda sig av övertygande kommunikation. Jag har presenterat övertygande kommunikation närmare i nästa delstycke.

Weick har forskat och skrivit om sensemaking sedan 1970-talet då han introducerade sensemaking till organisationsstudier. Både individerna och organisationerna försöker förstå omgivningen och ge mening åt det som sker runt om en (Weick, 1995). Ifall en individ eller en organisation som ett *sensemaking*-system lyckas identifiera upprepande händelser eller fenomen i sin vardag, är det enligt Weick (1995) möjligt att stabilisera omgivningen och få den att bli mera förutsägbar.

Eftersom sensemaking upplevs på olika sätt av varje individ, gäller detta även forskare inom sensemaking. I princip kunde två forskare göra identiska studier med samma respondenter, och deras slutsatser kunde vara väldigt annorlunda. Sensemaking är ett debatterat ämne, och jag har inkluderat främst äldre och mera neutralt material i min avhandling, exempelvis Weicks verk. Weicks böcker och skrifter nämns i praktiken alltid när det är frågan om sensemaking. Litteraturanalys och jämförelser av olika synpunkter kring sensemaking är också populära.

Abolafia (2010) studerade en centralbank och dess sätt att använda sensemaking i beslutsfattande. Centralbankens beslutsfattande gjordes med stöd av berättelser: personer i beslutande positioner använde berättelser och andra narrativa vertyg när de förklarade hur de hade fattat beslut och slutsatserna de hade kommit nåddes (Abolafia, 2010). Abolafias studies (2010) slutresultat betonade även diskursens betydelse i användning av berättelser.

2.2.1 Kommunikation

Eftersom sensemaking sällan sker utan interaktion mellan människor, har jag inkluderat kommunikationen till teorierna som en del av sensemaking för att bättre förstå hurdan roll kommunikationen spelar i sensemaking-processen. I mina forskningsfrågor har jag inkluderat frågan om huvudkontorets ordval i strategin. Under intervjuerna bad jag respondenterna att kommentera och betrakta närmare vissa ordval som företagens huvudkontor hade gjort, viktigaste av dem är tidigare nämnda ”*förttydligandet av strategin*” som används istället för andra ord eller begrepp.

Kommunikation mellan människor är alltid en komplex social process som består av flera olika delar än bara prat (Mantere, 2000). Kommunikation anses ofta vara en tvåvägsprocess där det sker utbyte av information, åsikter eller annat motsvarande (Mantere, 2000). Kommunikation sker ofta med hjälp av språk: antingen skriftligt eller pratat (Goleman, 2012). Börjesson och Palmblad (2007) beskriver språk som orsaken bakom den konstanta och kontinuerliga ändringen som sker i omvärlden.

Diskurs är också kommunikation, men främst skrivet och pratat – det vill säga sådant kommunikation som kräver ett språk (Suoninen, Pirttilä-Backman, Lahikainen &

Ahokas, 2010). Definitionen av diskurs varierar i olika kontext, men är alltid på något sätt kopplad till kommunikation (Jian, Schmisser & Fairhurst, 2008). I min avhandling betyder diskurs kommunikation och det valda sättet att kommunicera, fokus ligger på kommunikationen mellan huvudkontoret och bankerna som tillhör till organisationen. I centret av diskurs är språket (van Leeuwen, 2007). Diskurs är inkluderat i språket, berättelser och samtal, och är en oundviklig del av socialt liv (Grant, Keenoy & Osrick 1998). Diskurs är användningen av språket - man kan göra val och betona olika detaljer med hjälp av ordval. Diskurs kan ske medvetet eller omedvetet (Wee, 2005). Forskningsfrågan om ordval som huvudkontoret har gjort när de kallar strategiförändringen för *förtydligandet av strategin* är ett medvetet beslut. Diskursanalys används allt oftare i organisationsforskning (Doolin, 2003; Alvesson & Kärreman, 2011; Balogun et al, 2014).

”Defining discourse is no mean feat. Language, talk, stories and conversations are the very stuff of organizational interaction and, of course, discourse is an inevitable feature of social life in general.”

(Grant, Keenoy & Osrick 1998)

Diskurs har forskats också inom andra ämnen än organisationsstudier eller handelsvetenskap överlag, men dem har jag exkluderat från avhandlingen. Jag inkluderade inte andra betydelser för att de inte är väsentliga för mitt arbete: jag koncentrerar mig på huvudkontorets språkanvändning och upplevelser som det resulterar i hos respondenterna.

Kommunikation ses ofta som en strategisk hjälpmedel (Hardy, Palmer & Phillips, 2000) - det är lättare att sälja med hjälp av noggrant valda ord och berättelser. Ifall en organisations bakgrund eller strategi kopplas med en berättelse på ett imponerande eller rörande sätt blir den mera effektiv och organisationen i frågan står ut och människorna minns den bättre (Duffy & O’Rourke, 2015). Språk och kommunikation betonas allt oftare i strategiarbetet (Burgelman et al, 2018), och även forskning kring ämnet har ökat under de senaste åren.

Kommunikation kan användas som stöd till en organisations strategi - både i vardagen och i samband med speciella tillfällen, exempelvis då det kommer att ske förändringar eller när någonting vill betonas.

2.3 Sammanfattning

I detta kapitel har jag presenterat de centrala teorierna som denna avhandlingen bygger på. Eftersom studien fokuserar på hur en strategiförändring upplevs av personer som verkställer den i sina organisationer, har jag bekantat mig med strategiförändringens teoretiska grunder. Sensemaking-teorin klargör hur människan förklarar saker åt sig, och hurdana processer ligger bakom förklarandet och förståendet av nya saker och fenomen. Kommunikation och diskurs är båda väsentliga delar av sensemaking-teorin och sensemaking-processerna, och blev således också presenterade. Tidigare forskning kring ämnen som teorierna och min avhandling berör presenterades för att skapa en bild på redan gjorda forskningar.

3 Metod

I detta kapitel beskrivs de metoder som jag har använt för att samla in data för min avhandling, samt hur jag har genomfört studien i praktiken. Metoden tillsammans med teorier bildar basen på vilken denna undersökning står på (Alvehus, 2014), och i detta kapitel förklarar jag varför jag har valt de metoder som jag har använt mig av för att samla in det empiriska materialet. Kapitlet behandlar även urvalsmetoden, materialets trovärdighet och kvalitet samt etiska frågor.

3.1 Val av metod

Kvalitativa studier är det bästa sättet att gå till väga ifall man vill nå en djupare förståelse av ett ämne (Björklund & Paulsson, 2007). Därför valde jag den metoden för denna studie, eftersom studien är explorativ, alltså undersökande (Björklund & Paulsson, 2007). Jag har samlat in data med hjälp av intervjuer, för att intervjuer är ett interaktivt sätt för datainsamlingen: intervjuer möjliggör ställandet av tillägsfrågor och producerar mera data. Intervjuer består av prat, som i efterhand transkriberas till text. Intervjuer resulterar i stora mängder av kvalitativ data (Hirsjärvi & Hurme, 2000). Så blev det också i denna avhandlingens fall, men jag anser att stora mängden data hjälpte mig att besvara forskningsfrågorna som är centrala för avhandlingen. Enligt Saldaña (2011) är kvalitativa forskningsmetoder lämpliga när man försöker nå det mångfacetterade hos en individ eller ett samhälle.

I kvalitativa studier spelar forskaren en stor roll i dataanalysen (Ahrne & Svensson, 2016). När en kvalitativ studie har gjorts måste forskaren ofta komma på ett sätt att analysera datan som har samlats in (Ahrne & Svensson, 2016). Detta är givetvis varierande från studie till studie, särskilt när det är frågan om kvalitativa studier och dess data.

3.2 Val av organisation

Organisationen jag valde för studien var en stor finsk aktör i finansbranschen, som gjorde en strategiförändring i slutet av 2010-talet. Organisationen i fråga har gjort även andra förändringar under de senaste åren, men de andra förändringarna har berört främst organisationens högsta ledning och huvudkontorets struktur, inte direkt hela organisationen. Denna strategiförändring är den enda förändring som berörde alla organisationens anställda i hela landet, och avsikten var uttryckligen att förändringen skulle tas i bruk på samma sätt i hela organisationen vid en viss tidpunkt.

Respondenterna hade olika uppgifter och bakgrund i organisationen. De är dock sådana personer som är ansvariga för verkställandet av strategiförändringen; ungefär hälften av respondenterna arbetar på de största bankerna i landet och andra hälften på de minsta bankerna. De som arbetar på de större bankerna är HR-chefer eller bankdirektörer, medan de som arbetar på de mindre bankerna är verkställande direktörer.

Jag kom i kontakt med alla respondenter med hjälp av en person som arbetar på huvudkontorets HR-avdelning och regelbundet är i kontakt med hela organisationens HR-ansvariga (på mindre banker är det verkställande direktören som sköter bankens HR-ärenden). Således hade hen kontakt också med alla mina respondenter. Hen skickade en lång lista med namn och orter till mig efter att jag hade förklarat för hen vad jag planerat för studie, och hen hade gjort sina val med tanke på ett så mångsidigt urval av respondenter som möjligt. Respondenterna var både män och kvinnor i olika åldrar och deras banker var jämnt utspridda i landet. Urvalet av respondenter blev mångsidigt och således mera omfattande (Bryman & Bell, 2013), i denna avhandlingens fall på grund av att urvalet också hade geografisk spridning. Kontaktpersonen hade beaktat min önskan att respondenterna skulle vara från de största och minsta bankerna i landet och att respondenterna skulle vara heterogena. Respondenterna hade varierande utbildningsbakgrund, ålder samt karriär. Att de olika respondenterna har olika bakgrund och bor i olika delar av landet gör enligt mig materialet mera heterogent, vilket har berikat min studie.

Eftersom jag ville intervjua personer som arbetar med strategiförändringen på den verkställande nivån kom jag med stödet av kontaktpersonen till slutresultatet att

intervjua HR-ansvariga från de största bankerna. Verkställande direktörerna på de största bankerna har mera administrativa uppgifter med anknytning till affärsverksamheten, medan HR-ansvariga har möjlighet att inkludera strategiimplementeringsprocessen i sitt arbete på daglig nivå. De största bankernas verkställande direktörer kunde dock ha berättat mera om den nya strategis planeringsarbetet med den nya strategin, eftersom de fick delta i planeringen. Då skulle dock jämförelsen mellan de största och de minsta banker blivit svårare, för att de minsta bankernas verkställande direktörer hade inte möjlighet att delta i planeringsarbetet: förutsättningarna för jämförelse skulle då ha varit för olika.

Andra personer som arbetar med HR-ärenden (HR-chefer, HR-specialister eller motsvarande) på de stora bankerna har exkluderats för att de inte är kontaktpersoner mellan banken och huvudkontoret i HR-ärenden och kan således inte ta ställning till huvudkontorets verksamhet på samma sätt som en person som tillhör till ledningsgruppen.

De minsta bankernas respondenter är alla verkställande direktörer på sina banker. De är i sista hand ansvariga för genomförandet av strategiimplementeringen på sina banker, hade de andra chefer i banken eller inte. Enbart ena av de verkställande direktören från de mindre bankerna hade en till chef i sin bank, men största delen var ensamma utan andra chefer.

Medierna har inte skrivit mycket om strategiförändringen som organisationen jag studerat genomgår, men jag fick veta om den via kontakter till organisationen. Skulle jag inte ha varit medveten om att en förändring sker inom organisationen i fråga, hade jag säkert inte märkt de få nyhetsartiklarna som har skrivits kring den under år 2019. Artiklarna i fråga har inte skrivits om förändringen utan om organisationen, och strategiförändringen har enbart nämnts i artiklarna utan att den skulle särskilt ha betonats. Organisationens har inte heller själv aktivt berättat om strategiförändringen åt utomstående aktörer, exempelvis olika medier som säkert skulle ha noterat det i sina publikationer. Organisationens har valt att behålla strategiförändringen intern, vilket jag har beaktat och således gjort en anonym studie.

Det som jag fann intressant på förhand var att huvudkontoret i huvudstadsregionen hade bestämt om innehållet i strategiförändringen och sedan informerat cheferna på bankerna i landet om strategiförändringens innehåll och tidtabell. Strategin är färdigt planerad, och lämnar inte mycket rum för de relativt självständiga banker att tillämpa strategin eller modifiera den till mera passande för sig själva. Huvudkontoret har inte heller planerat noggrant hur den nya strategin ska implementeras, utan de olika bankerna får själva bestämma hur förändringen genomförs. Eftersom jag har studerat ämnen som ofta behandlar organisationer och strategier blev jag intresserad av organisationens implementeringsprocess och kontaktade en av organisationens HR-ansvariga i huvudkontoret för att undersöka om det är möjligt att vända mig till dess anställda och intervjua dem.

3.3 Intervjuer

Diskussioner är ett naturligt sätt att samla information (Hirsjärvi & Hurme, 2000). Att intervjua en annan person är nästan samma som att diskutera, men diskussionen har någolunda ramar som varierar och anpassas till målet som intervjun har: en intervju är alltså en diskussion med ett ändamål (Hirsjärvi & Hurme, 2000).

Jag har gjort totalt sju intervjuer för min avhandling. Jag valde intervjuer framför andra alternativ eftersom intervjuer är det mest aktiva sättet att samla in data (Hirsjärvi & Hurme, 2000). Intervjuerna som jag har gjort har bokats med hjälp av HR-ansvariga i huvudkontoret.

Jag valde att använda semistrukturerade intervjuer för att samla in data. Intervjuerna kändes som en bra lösning eftersom jag var intresserad av hur just dessa respondenter har upplevt strategiförändringen i organisationen, och hur de som ansvarspersoner för genomförandet av förändringen har erfarit den. Respondenternas upplevelser betonas starkt i avhandlingen, och intervjuerna resulterade i mycket användbara data. Semistrukturerade intervjuer innebär att alla intervjuer görs enligt en färdig struktur, men tilläggsfrågorna är möjliga kring de valda teman. Jag har ställt tilläggs- och följdfrågor åt alla mina respondenter när jag har antingen inte helt förstått vad de har menat eller ville veta mera om ett område som diskuterades under intervjun.

Det finns flera rekommendationer som man bör följa när man intervjuar (Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2015): intervjuaren ska exempelvis inte argumentera med personen man intervjuar, eller ge råd åt den som blir intervjuad. Jag har följt dessa instruktioner så noggrant som möjligt och gjort mitt bästa för att intervjuar alla mina respondenter på samma sätt, det vill säga enligt samma struktur och med stöd av intervjuguiden. (Intervjuguiden finns bifogat i slutet av avhandlingen.)

Sättet som intervjun görs med påverkar också intervjun. Man kan inte observera respondenten på samma sätt ifall man gör intervjun med hjälp av telefon som man skulle kunna med personlig direktkontakt, eftersom bland annat gester inte inkluderas i ett samtal (King & Horrocks, 2010). Detta kan ha en effekt på intervjun eftersom gester är viktiga för kommunikationen (Björklund & Paulsson, 2007). Ett videosamtal möjliggör dock också observerandet av gester på avstånd, vilket ett vanligt röstsamtal inte gör.

Intervjufrågorna var så öppna som möjligt, jag ville undvika ja- och nej-frågor för att få ett bredare perspektiv på respondenternas tankar och känslor (Kvale & Brinkmann, 2010). Intervjuaren bör inte göra sakfel under intervjuerna, exempelvis inkludera på något sätt felaktigt information i intervjuerna eller studien (Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2015). Jag ville heller inte styra respondenterna och således påverka intervjun på det sättet (Lantz, 1993), utan istället veta vad respondenterna genuint anser om de områden intervjuerna och intervjufrågorna handlade om. Jag har inte själv kommenterat ämnen som intervjuerna behandlar, eller på något sätt belönat ”rätta” svar, eftersom det inte finns rätta eller fel svar till frågor som jag ställde åt respondenterna – avhandlingen behandlar deras tankar kring förändringen, inte någon annans.

Intervjuns tillförlitlighet påverkas av parterna i intervjun (Lantz, 1993). De olika parterna i en intervju har olika uppgifter, och den som intervjuar har ansvaret för intervjun (Lantz, 1993). Parterna är oftast två, men ibland även flera. Den som intervjuar borde säkerställa att intervjun framskrider på ett sådant sätt att resultatet kan nås (Ahrne & Svensson, 2016), eftersom det ofta finns en person som är ansvarig för intervjuns resultat. Denna person är oftast forskaren som vill nå något slags resultat, exempelvis få

information om ett visst ämne, eller få svar på vissa frågor som forskaren är intresserad av.

Fyra av intervjuerna gjordes via Skype eftersom respondenterna var geografiskt utspridda. Resterande tre respondenter fanns tillräckligt nära för att jag skulle kunna åka till dem och intervju dem på deras arbetsplats. Alla intervjuerna genomfördes således med personlig direktkontakt (Björklund & Paulsson, 2007). Alla respondenter var på sina arbetsplatser, de flesta i sina arbetsrum i en bekant omgivning. Jag valde att intervju respondenterna på sina arbetsplatser i stället för att bjuda dem till exempelvis caféer, som skulle ha varit främmande platser. Eftersom jag ville att respondenterna känner sig trygga, och för att studien är anonym valdes respondenternas arbetsplatser till ställen där intervjuerna gjordes. Alla intervjuer bandades och transkriberades senare för att underlätta analysen.

3.4 Hantering av materialet

Materialet som jag samlade in för studien har behandlats ytterst försiktigt, och anonymiteten av respondenterna har säkerställts. Organisationen önskade att dess identitet inte avslöjas, vilket innebär att även de individuella respondenternas identiteter hålls hemliga.

Intervjuerna bandades, och inbandningarna finns på en minnespinne som är låst och kräver ett lösenord. De transkriberade intervjuerna finns på samma minnespinne, och har raderats från datorn där de fanns medan jag transkriberade intervjuer och skrev avhandlingen, och dem behövdes regelbundet. Ingen annan har lyssnat på intervjuerna eller läst dem av de transkriberingar som jag har gjort. Enbart jag och kontaktpersonen från organisationens huvudkontor vet vilka personer jag möjligtvis har intervjuat för avhandlingen. Kontaktpersonen som skickade en relativt lång lista på namn vet inte vilka av hans förslag jag har kontaktat eller intervjuat. E-posten där hen listade olika alternativ för respondenter är raderad från min e-post. Respondenterna vet inte vilka andra jag har intervjuat.

3.5 Praktiskt tillvägagångssätt

I början av forskningsprocessen kontaktade jag alltså en av organisationens HR-ansvariga på huvudkontoret och presenterade min idé för studien om upplevelsen av strategiimplementeringen, och frågade om hen kunde hjälpa mig med att komma i kontakt med möjliga respondenter. Kontaktpersonen har en sådan ställning att hen kunde ge mig tillåtelse att överhuvudtaget studera organisationen i fråga, förutsatt att jag behåller organisationens anonymitet. Hens arbetsuppgifter var också sådana att hen hade kännedom om de olika bankerna som tillhör organisationen.

Till kontaktpersonens arbetsuppgifter hör bland annat att vara ett stöd och en mellanhand mellan huvudkontoret och de olika bankernas HR-ansvariga. Eftersom hen regelbundet är i kontakt med de olika bankerna, var det lätt för hen att leverera en lista med namn på flera respondentskandidater till mig. Hen hade beaktat min önskan om att respondenterna skulle vara från olika orter, och ha olika bakgrund.

Respondenterna kontaktades per e-post, och i e-postmeddelandet beskrev jag kort studien jag gör, och berättade att kontaktpersonen hade gett möjliga respondentens namn. Med vissa ringdes jag efter e-postdiskussionen, medan med andra kom vi överens om en tidpunkt för intervjun per e-post.

Intervjuerna som gjordes på plats bandades både på min dator och min telefon, medan de intervjuer som gjordes på Skype bandades med en funktion som finns färdigt i Skypeprogrammet. Skypeintervjuerna gjordes som samtal.

I början av varje intervju tackade jag varje respondent för deras tid, och berättade varför jag har bokat intervjun. Jag påminde alla om att studien är anonym, även om jag redan hade berättat det i e-posten. Istället för att berätta vad jag har använt för teorier (vilket skulle kunnat ha påverkat respondenternas svar) förklarade jag att avhandlingens fokus ligger på respondenternas upplevelser kring strategiförändringen. Jag berättade åt alla varför mina intervjufrågor är formade som de är, och varför jag kallar *förtydligandet av strategi* för en förändring. Alltid när strategin förändras på något sätt så är det frågan om en förändring och inte förtydligande.

Jag har valt att inte inkludera organisationens interna material i studien, och har således inte frågat min kontaktperson om hen kunde förmedla strategirelaterat material från organisationen till mig. Jag har bekantat mig med en sida på en powerpoint-presentation som innehåller den nya strategin i ett nötskal - alla fem huvudpunkter från den nya strategin är presenterade på en sida. Respondenterna refererade flera gånger till organisationens interna nätsidor och Skypemöten kring strategiförändringen som är avsedda för verkställande direktörerna, men jag har valt att exkludera även dem från avhandlingen, och har således inte kontaktat organisationen och begärt tillgång till något av organisationens interna material. Avhandlingen koncentreras enbart på de valda centrala personernas åsikter om och upplevelser av strategiförändringen och genomförandet av den.

Intervjuerna är alla gjorda under april och maj år 2019, alla intervjuer gjordes inom en fyra veckors tidsram. Jag har intervjuat alla mina respondenter på finska, eftersom det råkade vara allas modersmål – därför är även alla citat på finska. Bilagorna som innehåller intervjufrågorna finns på både finska och svenska i slutet av avhandlingen. Jag har översatt intervjuguiden, och ansvarar för möjliga misstag som har skett i översättningen.

Alla respondenter förutom en frågade efter intervjufrågorna redan på förhand, vilket jag fann intressant, och skickade vissa frågor till alla före intervjuerna. Jag begränsade intervjuguiden som jag skickade till respondenterna, och presenterade bara de olika ämnesområden i intervjuguiden och en eller två frågor per område. Jag gjorde detta eftersom jag inte ville att respondenterna skulle skriva färdiga svarmanus på mina frågor och analysera strategiförändringen allt för mycket på förhand och svara frågorna exempelvis på ett sådant sätt som de trodde att huvudkontoret skulle vilja, eller annat motsvarande.

I efterhand anser jag att det var bra att informera om vilka områden intervjuerna skulle behandla; respondenterna hade då möjlighet att på rubriknivå tänka på olika aspekter som var centrala för min avhandling. Ingen av respondenterna lät bli att svara någon av frågorna åtminstone på grund av det att de inte hade alls tänkt på det området. Att alla (förutom en) frågade efter intervjufrågorna kan ha och göra med det att respondenterna ville ha möjligheten att bekanta sig med frågorna och områden som frågorna behandlade.

Respondenterna visste alla vad jag hade menat när jag ställde frågor till dem och alla kunde svara på varje fråga jag hade.

Jag sade åt respondenterna att de kan kontakta mig efter intervjun antingen via e-post eller telefon ifall de så ville, och exempelvis komplettera sina svar eller ändra på dem ifall de så vill. Ingen kontaktade mig efter intervjun för att korrigera sina svar, omformulera saker de hade sagt eller annat dylikt.

Intervjuerna har transkriberats ordagrant, och respondenternas dialekter har behållits. Alltid när jag har citerat intervju svaren i avhandlingen, har jag inkluderat ursprungliga svaret på finska med den dialekten respondenten pratar. Citaten är således inte bokspråk, utan istället speglar garanterat respondenternas tankar kring just det ämnet frågan behandlar.

3.6 Etiska avväganden

Etiska frågor är en viktig del av en empirisk undersökning (Hirsjärvi & Hurme, 2000), och de har tagits i beaktande i denna avhandling så gott som det varit möjligt. Etiska problemen är särskilt komplexa i sådana studier som innehåller direktkontakt (Hirsjärvi & Hurme, 2000). För att kunna ge sitt samtycke till att bli intervjuad ska forskaren ge all nödvändig information åt möjliga respondenten (Hirsjärvi & Hurme, 2000), och möjliga respondenten bör även ha möjligheten att avstå från intervjun ifall hen inte vill bli intervjuad på basis av den informationen hen fått.

Eftersom jag har personligen intervjuat och således diskuterat med respondenterna, måste jag tänka på förhand vad jag berättar åt respondenterna om studien som jag gjort, speciellt ifall någon av dem frågar noggrannare om avhandlingen. Jag ville inte påverka respondenterna, vilket är möjligt genom att avslöja för detaljerad information om studien (Hirsjärvi & Hurme, 2000). Ifall respondenterna skulle ha varit medvetna om att jag använder exempelvis sensemaking- eller diskursteorin skulle de säkert ha själv speglat sina tankar mot dem. Jag berättade åt alla respondenter att min studie behandlar strategiimplementering, och de tankar som den väcker hos sådana personer som är ansvariga för dess genomförande på sina banker.

Organisationen ville att studien blir anonym, vilket jag har respekterat. Organisationen i fråga har flera konkurrenter, och anonymiteten kan vara avgörande (Silverman, 2014). Jag har även påmint varje respondent både i e-posten och i början av intervjun om detta. Jag hoppas att alla respondenterna har varit ärliga i sina svar, och inte påverkat studiens trovärdighet på något sätt. Jag har sett till att materialet är så trovärdigt som möjligt genom att jag har transkriberat alla intervjuer med samma nivå av noggrannhet. Jag har ställt samma frågor i varje intervju och tagit hänsyn till datakvaliteten (Hirsjärvi & Hurme, 2000) vid varje transkriberad intervju.

Jag valde att inte göra kontrakt över intervjuerna på grund av tekniska själ. Hälften av intervjuerna gjordes på Skype, och kontraktet skulle borde då ha skickats per e-post åt respondenten för att bli godkänd antingen med ett underskrift eller en e-post. Jag ansåg att ett kontrakt som skickas till e-posten är för officiell - speciellt när jag inte kunde förklara varför jag bad om respondentens underskrift annat än i skrift, vilket kändes för officiellt. De intervjuer som jag gjorde på plats skulle inte ha orsakat problem från kontraktets synvinkel, eftersom jag kunde ha motiverat kontraktet som en extraåtgärd för anonymiteten. Ett kontrakt i e-posten skulle enligt mig kunnat i värsta fall ha förståtts som en förpliktelse för respondenten, och som en befrielse för mig, vilket skulle ha resulterat i försämrad förtroende mot mig.

Man får inte tolka svaren för mycket (Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2015). Att inte själva ta någon ställning till diskursen och *förtydligandet av strategi* var överraskande svårt. Jag anser själv att ordvalet var väldigt kreativt och passande, särskilt eftersom organisationen redan hade stött på flera andra förändringar. Att kalla strategiförändringen för förtydligandet leder givetvis till mindre motstånd, för att alla medlemmar i organisationen kommer högst antagligen inte ens att analysera ordvalet desto noggrannare och blir således inte fokuserade på det. Jag är säker på att alla i organisationen inte har märkt att det är frågan om en strategiförändring, utan ser på situationen som förtydligande av det som har funnits redan för en tid tillbaka.

Att inte tolka svaren från intervjuerna för mycket blev relativt utmanande efter att jag hade läst igenom de transkriberade intervjuerna flera gånger. Jag har undvikit att läsa ”mellan raderna”, och försökt hålla mig till enbart den information som respondenterna

har gett direkt och tydligt. Jag har inte kontaktat någon av respondenterna efter intervjuerna för att ställa tillägsfrågor, utan har arbetat enbart med materialen som intervjuerna resulterade i. Efter att ha behandlat datat från intervjuerna särskilt länge tog jag olika långa pauser från intervjuerna, och bearbetade andra delar av avhandlingen innan jag igen återvände till intervjuerna. Intervjuerna avslöjade mera varje gång jag läste dem igenom på nytt, så det var bättre att analysera dem flera gånger vid olika tider.

3.7 Trovärdighet och kvalitet

Alla misstag eller felaktiga tolkningar som möjligen har skett är mitt fel, inte organisationens jag forskat i, respondenternas, de olika författares eller forskares vars material jag har utnyttjat för avhandlingen. Ifall respondenterna har varit oärliga på exempelvis för att de inte har litat på studiens anonymitet är resultatet inte trovärdigt. Jag upplever dock att respondenterna svarade ärligt på alla mina frågor. Jag har inte redigerat eller förvrängt resultaten på något sätt, utan har gjort en studie vars resultat jag kan stå bakom.

Urvalets storlek måste tas i beaktande; avhandlingens resultat representerar inte hela organisationens alla chefer som är ansvariga för strategiimplementeringen på sina banker, utan enbart åsikter och tankar hos de sju personer som jag har intervjuat för avhandlingen. Eftersom jag har exkluderat organisationens interna material från avhandlingen och enbart fokuserat på respondenternas tankar, kan inte strategin eller huvudkontorets arbete analyseras med hjälp av denna avhandling. Avhandlingen berör endast de enskilda respondenternas upplevelser och tankar kring strategiförändringen, och tar inte ställning till arbetet som har gjorts på organisationens huvudkontor, eller till personalen som verkar där.

3.8 Sammanfattning

I detta kapitel har jag redogjort varför jag har valt att studera just den organisationen som jag har valt, och vilken metod jag har använt för att genomföra min studie. Detta kapitel har också redogjort hur studien har gjorts i praktiken, och hur jag kom i kontakt

med respondenterna från valda organisationen. Kapitlet tog även ställning till etiska avväganden, avhandlingens trovärdighet och kvalitet och datainsamlingen samt dataanalysen.

4 Empiri

I detta kapitel presenteras den empiriska undersökningens empiri och data. Jag har valt att presentera mina respondenter på en generell nivå, och således behåller de sin anonymitet. Respondenternas tankar och åsikter kommer istället tydligt fram genom direkta citat, och citaten är grupperade och presenterade under helheterna ”de största bankerna” och ”de minsta bankerna”, inte individuellt per varje enskild respondent. Grupperingen i de största bankerna och de minsta bankerna har gjorts för att lättare kunna jämföra de rådande omständigheterna: de största bankerna har flera chefer som är ansvariga för genomförandet av förändringen, medan de minsta bankernas verkställande direktörer nästan alltid är ensamma ansvariga för genomförandet av strategiförändringen. Enbart en av de mindre bankernas verkställande direktörer hade en till chef på banken, resterande var ensamma ansvariga för sina banker. Respondenterna från de största bankerna hade alla både chefer och underordnade som är chefer, vilket gör dem till mellanchefer även om de tillhör till sina bankers ledningsgrupper.

De största bankerna presenteras först, för att jag råkade boka första intervjun med en respondent som arbetar på en av de större bankerna. Därför har jag även transkriberat den intervjun först, och efter det automatiskt börjat tänka på de olika stora bankerna och dess respondenter enligt fördelningen stora - små, och fortsatt med samma ordning även i avhandlingen. Jag har behållit ordningen stora - små genom hela avhandlingen, eftersom jag anser att slutresultatet blir mera konsekvent på det sättet. Bearbetning av materialet har även förenklats på grund av bestående ordningen. Ordningen stora-små har inte någonting att göra med prioritering, utan är slumpmässig från början.

Jag strävat efter att välja citaten så, att alla åsikter som respondenterna har haft skulle komma fram. I övrigt har jag inkluderat så många olika åsikter som respondenterna har haft om en fråga eller gällande ett område. Citaten är i en slumpmässig ordning, vilket åter hjälper respondenterna att behålla anonymiteten.

4.1 De största bankerna

De personer som jag intervjuade från de största bankerna hade olika titlar, exempelvis HR-direktör, bankdirektör och utvecklingsdirektör, men rollerna och arbetsuppgifterna var likadana för alla respondenter. De jobbar alla på någon av de största bankerna som hör till organisationen, och alla dessa banker har mera än 100 anställda. Respondenterna från de största banker har både över- och underordnade. Som överordnad har alla dock bara verkställande direktören. Alla respondenter från de största bankerna hör till bankens ledningsgrupp.

Eftersom alla respondenter jag intervjuade från de största bankerna hade HR (personalförvaltning) som sitt huvudsakliga ansvarsområde betonas genomförandet av strategiförändringen kraftigt i respondenternas arbetsuppgifter. Jag har intervjuat just dessa personer som representanter för sina banker för att de har rollerna med mest ansvar för genomförandet av förändringen - även om strategiförändringen berör chefer på varje nivå i organisationen. Ledningsgruppen är i sista hand ansvarig för en lyckad strategiimplementering på banken, men respondenterna har nämnts som huvudansvariga för förändringens genomförande.

4.1.1 Respondenterna från de största bankerna

Totalt fyra personer från de största bankerna har intervjuats för denna avhandling. Alla har totalt över 100 anställda på sina banker, även om de inte är närmsta chefer för alla av dem. Respondenterna är dock ansvariga för HR-arbetet i sina banker och har således ansvar för strategiimplementeringen. De största bankerna har alla en ledningsgrupp, men på de banker som avhandlingens respondenter arbetar på har ansvaret för strategiimplementeringen mest lagts på HR-ansvariga. En person kan givetvis inte ha ansvar för hela helheten, men huvudansvaret för strategiimplementeringen ligger hos respondenterna medan resterande medlemmar i ledningsgrupper bistår respondenterna.

Respondenterna var alla insatta i den nya strategin och hade alla åtminstone börjat planera hur de ska genomföra förändringen i sina organisationer. En bank hade gått igenom andra slags förändringar och hade därför ännu inte börjat med strategiimplementeringen (april 2019). Planerna för genomförandet av förändringen var

dock enligt hen på god väg, och respondenten i fråga hade format egna tankar och åsikter kring ämnet.

4.1.2 Åsikter om förändringen

Första området i intervjun var respondentens allmänna åsikter om förändringen. De största bankernas respondenter hade överraskande likadana åsikter. Frågan ”Hur har det gått hittills med strategiförändringen?” resulterade i svar som exemplifieras bäst i följande citat:

”Siis täähän on tietysti selkeyttäny tilannetta, on semmonen niinku back to basics -meininki.”

Ena respondenten ansåg att förändringen redan har klargjort situationen, för att förändringen för organisationen tillbaka till det väsentliga. Att organisationen under de senaste tiderna har experimenterat med olika möjligheter och glömt sin bakgrund upprepades ofta i respondenternas svar, och förändringen ansågs ta organisationen tillbaka till den situationen där den borde varit hela tiden. Vissa var glada över att organisationen var modig och testade nytt, men alla var nöjda med beslutet att återvända *back to basics*, för att citera respondenten ovan.

”Suurin osa työntekijöistä on kokenu et sitä työn tekemistä ja perustaa on nostettu arvostukseen ni koetaan et se uus on hyvä.”

Arbetstagarupplevelsen var en av strategins huvudpunkter, och det har märkts hos de anställda. Respondenterna på de stora bankerna ansåg att de anställda redan trivdes bättre på arbetet för att deras insatser och prestationer lyfts fram genom beslutet att betona bankarbetet istället för de olika experiment organisationen tidigare sysslade med vid sidan om traditionella banktjänster.

Frågan ”Hur upplever du strategiförändringen?” väckte enbart positiva tankar hos respondenterna från de största bankerna.

”Strategiamuutos on ajankohtanen monellakin tasolla, nyt tarvitaan semmosta kirkastamista.”

Respondenterna ansåg att strategiförändringen var relevant och att den inte kom för tidigt – tvärtom: alla förutom en ansåg att det nästan var för sent. Den gamla strategin beskrevs som ett tjockt häfte eller en liten bok med bara några meningar som en genomsnittsanställd har nytta av, men den nya strategin var tydligare när man jämförde den med den gamla.

”Meidän juurien nostaminen, et tehdään ihmiseltä ihmiselle, ni se on tärkeää.”

De flesta nämnde historiens betydelse: en respondent beskrev organisationens rötter som en organisation som är human och varm. Ingen av de största bankers respondenter betonade organisationens (varken hela organisationens eller deras banks) storlek, varken på ett positivt eller negativt sätt. Eftersom den nya strategin betonar både arbetstagarupplevelsen och kundupplevelsen tycktes alla i någon mån glömma storleken, som om den inte skulle spela någon roll så länge som man fattar mänskliga beslut som berör både kunderna och de anställda.

När jag ställde intervjufrågan ”Vad tycker du om ordvalen - exempelvis *förtydligandet av strategin* istället för förändring?” väckte det främst positiva tankar hos respondenterna.

”Se oli viestinnällisesti aika kivasti keksitty ettei me muutettukaan koko strategiaa, et valitaan vaan jotkut jutut, ni se oli viestinnällisesti aivan loistavasti keksitty... onhan se fiksumpaa tehdä se vähän pehmeesti ku jos ois rysäytetty isona muutoksena ni oishan se ollu vastarintaa herättävä. Sanavalinta palvelee tarkoitustaan tässä.”

En av respondenterna ansåg att ordvalet passade situationen och var en bra idé. Sättet att informera hela personalen om att förtydliga strategin istället för att förändra den var ett mjukare sätt att introducera en ny strategi.

”Musta se kirkastaminen on erittäin hyvä, et tehdään selväksi et se strategiamuutos ois enemmän iso ja järisyttävä, ku tää kirkastaminen on se et mihin asioihin tarkennetaan kun et muutetaan kaikki.”

En respondent ansåg att en förändring skulle ha varit en betydligt större helhet, och att det var bättre att förtydliga strategin istället och koncentrera sig på vissa saker. Att genomgå en omfattande strategiförändring skulle ha betytt att allting förändrats åtminstone lite, medan ett förtydligande av strategin bara betonar en del av organisationens verksamhet.

”Itelle tietysti on selvää et muutos on aika radikaali, itse oon sitä mieltä et me peruutettiin se vanha strategia. Työntekijöistä en tiedä että ovatko he huomanneet, osa varmaan ja osa ei.”

En respondent från de största bankerna tyckte att även om förändringen kallades för förtydligandet av strategi var förändringen ändå stor. Hen ansåg att hela den gamla strategin (över 100 sidor lång) blev ersatt med den nya och på ett sätt återkallad. Respondenten tyckte att det var klart att det är frågan om en förändring, men tvivlar lite på att alla har märkt det – vissa kan mycket väl tänka att strategin uppdaterades bara lite, och inga att stora förändringar har skett.

”No mä oon sitä mieltä että että se sanavalinta on juuri hyvä asia. Varmasti ihmiset niinkun näkee tavallaan, kyllä ihmiset on fiksuja, ja ne ymmärtää et se on muutos. ... Mun mielestä se on sellanen ihmisystävällinen tapa ja ihmisiä arvostava tapa viestiä, vaikka me kaikki nähdään sen läpi.”

Ytterligare en respondent tyckte att människorna i organisationen är smarta och ser igenom ordvalet som har gjorts. Hen anser att alla vet att det är frågan om en förändring, men att ordvalet var ett bra beslut för att det är ett människovänligt sätt att lägga fram det hela, även om alla förstår vad det egentligen är för en förändring som sker i verkligheten.

Eftersom en av strategins aspekter var arbetstagarupplevelse, var ena intervjufrågan ”Har förändringen påverkat arbetstrivseln?”. Respondenterna, som alla är ansvariga för sin banks HR-ärenden, hade mycket åsikter kring frågan.

”On. Siis lähinnä siinä mielessä et kun siitä on tehty näkyvä ja sille on asetettu selkeet tavoitteet ja siitä puhutaan, ni se on asettanu selkeet tavoitteet johdolle vuorovaikutuksen avoimuuden lisäämiseen kaikilla tasoilla, nyt se on tullu tosi näkyväks. Ja myös työntekijät kokee et siihen panostetaan ja et se on työnantajan agendalla oikeesti ni heillä on sellanen olo et sen eteen tehdään töitä.”

En respondent ansåg att eftersom arbetstagarupplevelsen har lyfts fram, har organisationens och bankernas ledning nuförtiden tydliga mål, och frågan om arbetstagarupplevelsen och arbetstrivseln betonas mera än förr. Respondenten tycker att ifall de anställda upplever att det satsas på arbetstrivseln och att det finns på arbetsgivarens agenda så främjas trivseln, i och med att det är en konkret uppgift för arbetsgivaren.

”On, ja tota tosta mä voin sanoa ihan konkreettisesti et on...”

(Respondenten refererar till en studie som gjordes nyligen bland personalen som mäter arbetstrivsel; den hade ökat.)

På en av de största bankerna hade en intern studie nyligen utförts om bland annat arbetstrivseln, och respondenten hade tillgång till resultatet från studien. Hen kunde berätta att jämfört med förra enkätens resultat hade arbetstrivseln ökat, och hen ansåg att det är kopplat till den nya strategin.

Då det gäller åsikterna bland de största bankernas representanter om strategiförändringen kom det fram väldigt lite negativa tankar: en respondent tyckte att förändringen är radikal, och ansåg att inte riktigt alla organisationsmedlemmar hade förstått att förtydligandet av strategi i själva verket betydde en strategiförändring. Största delen av respondenterna ansåg att förändringen behövdes och att den presenterats väl; således var de nöjda med ordvalen huvudkontoret har gjort.

4.1.3 Om strategiimplementeringen

Andra området i intervjun var strategiimplementeringen i praktik. Frågan som jag ställde gällande området lyder ”Har det varit svårt att sälja in behovet av strategiförändringen inom organisationen?”. Eftersom de största bankernas respondenter är HR-ansvariga, har ansvaret om de anställdas informering varit hos dem. Nästan alla hade dock ordnat informationstillfället tillsammans med bankens verkställande direktör, och resten av ledningsgruppen var minst på plats, om inte till och med på scenen med HR-ansvariga (och verkställande direktören).

”Kyllä se on otettu hyvin vastaan, ei oo vaikeutta myydä. Ihmiset tykkää ja haluaa ja ne on samaa mieltä, ne on oikeita asioita.”

En av respondenterna upplevde att strategiförändringen har emottagits utan större problem, eftersom de anställda tycker om förändringen och anser att huvudpunkterna i den nya strategin är bra valda och ”riktiga saker”. Respondenten har inte haft behov att sälja in nödvändigheten av den nya strategin åt de andra medlemmarna i organisationen, utan upplever att människorna på banken har från början varit nöjda med den nya strategin.

”Oon kuullu muitakin vanhemman koulukunnan mielipiteitä et pitäis olla omia strategioita mut mä tykkään siitä et tää on ketteröityny ja tää on paljon selkeempi, strategia on yksinkertanen ja se sisältää helposti myytäviä ajatuksia ja se on helppo viedä käytännön tekemiseen. Vaikeempaa tästä ei oo tullu, päinvastoin.”

En annan respondent har hört att det finns åsikter emot en gemensam strategi, men hör inte själv till dem. Hen upplever att det är bra, att strategin har blivit lättare och smidigare, och att strategin är lätt att förankra i vardagen och det praktiska arbetet.

”Ei. Mun mielestä me ollaan hyvin vähän koettu mitään kyseenalaistamista henkilökunnan taholtakaan.”

En av respondenterna har inte upplevt motstånd, och anser att behovet av den nya strategin var lätt att sälja åt resten av personalen. Personalen i hans bank hade inte heller ifrågesatt den nya strategin på något sätt.

Frågorna ”Har någonting varit lätt?” och ”Har någonting varit utmanande?” resulterade i olika svar mellan respondenterna.

”Mun mielestä se on ollu nimen omaan se viestintä, sen viestiminen on ollu helppoa ku se on rakennettu niin et kaikissa organisaatioissa voi viestiä samalla agendalla ja tavalla, tietysti toteutetaan eri tavoin... vanhassa oli hirveen paljon asioita jotka ei koskenu ketään. Nyt viiden pompulan kanssa ei oo ketään joka voi sanoa jostain niistä et ”tää ei koske mua”.

En av respondenterna ansåg att kommunikationen mellan hen och resten av personalen var lätt, för att den nya strategin är universal och kommunicerandet kring den är enkelt. Gamla strategin var full med saker som inte berörde någon, men nya strategins huvudpunkter berör alla.

”Varmastikin helpointa on ollut se, että tää työntekijäkokemus on nostettu niin isosti tässä esiin. Mun mielestä se on sulattanu ihmisten sydämet ku sillä alotetaan, se antaa oikeutuksen kaikelle muulle ja se on otettu todella hyvin vastaan.”

Eftersom ena strategiska huvudpunkten var arbetstagarupplevelsen, tyckte en av respondenterna att dess betonande har verkligen smulit människors hjärtan. Efter att strategin har tagit arbetstagarupplevelsen i beaktande är det acceptabelt att strategin innehåller även annat. Mottagningen för den i sin helhet är positiv.

”Se jalkauttaminen varmasti on vaikeinta, se on se että ihmiset niinkun ajattelun tasolla hyväksyy ja ymmärtää ja näin, nii se et aina aina niinku saadaan se mukaan ja niihin arkisiin toimintatapoihin ... Kyl me ollaan ihan matkalla, mut ei me olla ollenkaan valmiita”

Enligt en av respondenterna kan förankrandet av nya strategin vara svåraste i strategiarbetet, eftersom det kan ta tid för de anställda att acceptera och förstå dess innehåll. Att inkludera nya strategin i vardagen kan bli en långsammare och längre process, men respondenten anser att de är på väg redan.

Frågan ”Tror du att genomförandet av förändringen kommer att lyckas? Räcker det med ett års period?” delade inte respondenterna, utan alla var av samma åsikt gällande tidtabellen.

”Kyllä. Just se selkeys ku tää on pienempi muutos ku se edellinen strategia, ja tää uus vaan palautti sen perustoiminnan arvostuksen, en koe et on vaikea perustella tätä kenellekään. Pääsääntö on se et lyhyen ajan vaikutukset yliarvioidaan ja pitkän aikavälin vaikutukset aliarvioidaan. Pakkohan tässä uudessakin on muuttua ja tehostua ja pysyä ajassa mukana, se pitää muistaa.”

Ena respondenten ansåg att förändringen är mindre med nya strategin än vad det var förra gången då en strategi togs i bruk, och att ett ett års period räcker för att ta den nya

strategin i bruk. Hen påpekade även att effekterna på kort sikt överskattas, medan på lång sikt underskattas dem. Respondenten anser att även om organisationen håller nu på att ta en ny strategi i bruk måste även den uppdateras eventuellt.

”Uskon. Tää on tavallaan semmosta jatkuvaa tekemistä ja liiketoiminnan päivittämistä tulevaan, ja henkilöstö ymmärtää ja hallinto ymmärtää et semmonen jatkuva tarkentaminen ja parantaminen on ihan eilinehto. Se on tahtotilasta kiinni et miten sitä jatketaan ja lähdetään viemään eteenpäin.”

En annan respondent ansåg också att givna tidsperioden räcker för genomförandet av förändringen. Även hen påpekade hur viktigt det är att i också fortsättningen uppdatera strategin vid behov, för att den som nu tas i bruk blir gammal efter några år.

När jag ställde frågan ”Hur har dina underordnade upplevt situationen?” fick jag uppreparande svar från tidigare. Respondenterna upplevde att de anställda förhåller sig positivt till förändringen.

”Yhteistyötä, tää on ollu helppo myydä just sen takia ku se kokemus on nimen omaan et se arvostus on peruspankkityötä kohtaan tekevää palautunu.”

Ena respondenten upplever att de anställda anser att deras arbete uppskattas, vilket har förenklat samarbetet.

”Enemmän koen et ne on ollu siitä ihan tyytyväisiä sen alun jälkeen ku kohotettiin kulmakarvoja et kaikki muutetaan. Ei oo meidän kulttuuria et oltais tehty nopeita päätöksiä strategian suhteen.”

Motstånd (i början) är normalt, men efter en kort tvivel har ena respondenten upplevt att de anställda på hans bank varit nöjda med förändringen. Hen påpekar även att bankernas kultur inte är van vid snabba förändringar, vilket är traditionellt och normalt för banker.

En fråga som jag själv fann intressant lydde ”Hurdan ledarskap krävs för att genomföra förändringen?”, med följdfrågan ”Avviker stilen från din normala ledarskapsstil?”. Jag hoppades att frågan skulle få respondenterna att analysera sitt agerande från ledarskapsvinkeln, inte bara som en individ. Svaren respondenterna hade varierade mycket, å andra sidan så gör också ledarskapsstilarna.

”Hyvin systemaattista johtamista ja tää on yks asia monen muun johdettavan asian joukossa. Monella tavalla viestintää ja asian avaamista et miks me tätä tehdään siellä arjessa et mitä muuta ja mitä kaikkia muutoksia tulee.”

Ena respondenten tyckte att systematiskt ledarskap är bästa sättet även i samband med en förändring, eftersom strategiförändringen är bara en av de många sakerna som kräver ledarskap. Hen betonade bakgrunden och orsakerna bakom förändringen och tyckte att det är viktigt för alla att veta varför förändringar sker.

”Varmasti niin niin poikkeaa. Sanotaan niin että varmasti jokaisen johtajan pitää haastaa johtamistyyliänsä nyt ja ja tulevaisuudessa, eikä pelkästään niinkun strategiamuutoksenkaan vuoksi vaan ihan elämän kun tää toimintaympäristö muuttuu. ... Mut sellanen luottamukseen perustuva, vaativa ja valmentava johtaminen, sellanen suuntaa antava johtaminen. Siinä voi aina vaan olla parempi ja parempi.”

En respondent upplevde att hens ledarskapsstil i samband med en strategiförändring avviker från det normala. Enligt hen är en ledarskapsstil som betonar förtroende, krävande och coachande bra, men påminde att det är viktigt att också utveckla sig – ingen blir någonsin en färdig ledare.

”Pitää olla tosi tehokas viestijä ja pyrkiä yksinkertaistamaan sitä viestintää ja saada sille siten vaikuttavuutta ja kärkeä, ja toistaa sitä sanomaa että se menee perille.”

En av respondenterna ansåg att det är viktigt att vara effektiv men enkel med sina meddelanden, och så få innehållet att bli effektivt. Att upprepa sig är också viktigt.

4.1.4 Gällande huvudkontoret

Intervjus tredje område berör organisationens huvudkontor där strategin är skapad. Frågorna kring huvudkontoret betonade huvudkontorets agerande från en stödvinkel mera än från vinkeln där strategiförändringens innehåll skulle ha diskuterats.

Frågan ”Vad har du fått för stöd från huvudkontoret? Är det för mycket eller för lite?” resulterade i flera olika åsikter.

”No siihen työntekijäkokemukseen liittyen on tullu paljonkin. Suunnitelmapohjat ja jumppaa siihen, se on ollu hyvä. Asiakaskokemukseen liittyen ihan jees, mut meillähän on siihen mittaamisongelma käsillä. ... Ei mulla ainakaan oo semmosta tunnetta et ois jääny tukea puuttumaan. Tää ei muutoksena oo ollu niin radikaali et se ois suurta tukea tarvinnutkaan, enemmän se viesti on se, et te ootte tärkeitä ja teette tärkeitä työtä, et tehkää! Kunhan tulosta tulee ja asiakkaat ja työntekijät on tyytyväisiä ni hyvä. Se oli sopiva et annettiin vapaat kädet.”

En av respondenterna berättade om färdiga planeringsramar och tyckte att hen hade fått tillräckligt med stöd från huvudkontoret. Att huvudkontoret gav fria händer till genomförandet av förändringen var också passande för respondenten, och hen upplevde inte att hen skulle ha blivit utan stöd. Tvärtom, hen ansåg att huvudkontorets meddelande var att hen med sina kollegor är viktiga och arbetar med viktiga saker, och borde fortsätta med det.

”Materiaalia on kyllä tullu ja paljon ja on osattu kuvata se siihen ja et miten se etenee ja näin. Kaiken kaikkiaan pääkonttorilta tämmösissä tilanteissa tuki on hirveen hyvä. Mä luotan täysin siihen kyllä et ne stepit sieltä tulee kyllä tähän.”

Andra respondenten var också nöjd med stödet som huvudkontoret har erbjudit och kommer att erbjuda, som de också vanligtvis gör i likadana situationer.

Frågorna ”Vad har huvudkontoret lyckats med? Vad hade huvudkontoret kunnat göra bättre?” ledde till en större spridning bland de svaren och de olika åsikterna som de olika respondenterna hade.

”Kaikki tekeminen ajaa yhteen maaliin ja on helppo viestiä. ... Tää oli tietysti nopee suoritus pääkonttorin päässä ja tausta ei pysyny mukana, mut vähän toi raportointi vois parantua.”

Ena respondenten var medveten om att också huvudkontoret arbetar under tryck, men poängterade att back officen inte hängde helt med, vilket syntes i rapporteringen. Hen ansåg dock att målet för strategiförändringen är gemensamt och lätt att kommunicera om.

”Toivon et sitä viestittäis etukäteen et pystyy tekemään ja suunnittelemaan ettei se tuu yllätyksenä ku nopeesti ei saa muutosta aikaan näin isossa organisaatiossa kerralla, ni etukenossa pitäis kertoa et mitä on tulossa.”

Andra respondenten skulle ha önskat mera kommunikation om strategiförändringen på förhand, vilket enligt hen skulle ha underlättat planeringen av förändringens genomförandet. Eftersom banken hen arbetar på är stor, är det inte lätt att genomföra förändringar snabbt eller på en gång.

”Mä edelleen sitä viestinnän yksinkertaisuutta ja selkeyttä korostaisin. Ja sitä että laitetaanhan nyt varmasti riittävästi paukkuja saavutettavuuteen ja tavoitettavuuteen. Ne on ne puheet nyt, mut ne teot ratkasee.”

En av respondenterna skulle ha simplificerat kommunikationen, och säkerställt att man alltid får tag på någon ifall man behöver hjälp. Man kan prata mycket om alla möjliga saker, men det som konkret sker är avgörande enligt respondenten.

4.1.5 Sammanfattning: de största bankerna

Gemensamt för alla var upplevelsen om strategiförändringens behov, varje respondent ansåg att förändringen behövdes. Alla tyckte att den nya strategin är bättre än vad den gamla strategin var, och var väldigt nöjda med den nya – även om de ansåg att den skulle ha kunnats ta i bruk redan tidigare. Respondenterna från de största bankerna hade mött väldigt lite motstånd av personalen i deras banker.

Respondenterna från de största bankerna ifrågesatt huvudkontorets resurser, men ansåg att materialet de fått hade varit bra och nyttigt, och att de skulle få hjälp av huvudkontoret bara de skulle fråga efter det.

Frågor som delade de största bankernas respondenter gällde ledarskap. Vissa ansåg att deras stil att leda inte ändras när det är frågan om en förändring, medan andra tyckte att en förändring kräver annorlunda ledarskapsstil än en ”vanlig” situation.

4.2 De minsta bankerna

De minsta bankerna som hör till organisationen. Jag intervjuade verkställande direktörer i dessa banker - de är de enda chefer i sina banker och har alla under 10 underordnade.

De minsta bankerna finns inte enbart beläget på landsbygden, utan kan också ligga bredvid en stor stad. Eftersom bankerna som tillhör organisationen är relativt självständiga, har de fått välja ifall de slås samman med närmaste (stora) banken som också hör till organisationen. Detta betyder att en del av personalen och verkställande direktören från de minsta banker kan bo i en stad som finns nära banken, och samma gäller en del av bankens kunder - vissa kan ha flyttat från orten, men har behållit sina banktjänster i mindre banken, vissa har gjort en jämförelse mellan olika banker, och valt en mindre bank. Mindre banker brukar upplevas som mera anträffbara och tillgängliga än större banker, och kunderna väljer att ha sina bankärenden där de upplever att de får bättre kundservice.

Alla respondenter från de mindre bankerna hade redan påbörjat strategiimplementeringsprocessen på sina banker. Alla var antingen på god väg eller redan färdiga enligt vad de berättade i intervjuerna.

4.2.1 Respondenterna från de minsta bankerna

Verkställande direktörerna som representerar de minsta bankerna har inte fått påverka strategin vid planeringsfasen, enbart de största bankernas verkställande direktörer fick påverka nya strategin.

Alla respondenter från de minsta banker hade alla deltagit i största delen av verkställande direktörers Skype-möten och hade således fått information om förändringen som inte de största bankers HR-ansvariga nödvändigtvis har fått: som undantag givetvis de representanter från de största bankerna som har fått information av deras verkställande direktörer. De minsta bankers representanter har dock inte tagits med i beslutsfattande gällande nya strategin.

Respondenternas svar på frågorna och citaten är i slumpmässig ordning och varierar genom hela avhandlingen, vilket åter säkerställer att respondenterna hålls anonyma: citaten är omöjliga att koppla till en viss respondent.

4.2.2 Åsikter om förändringen

Första området i intervjun var respondentens allmänna åsikter om förändringen som hen ska genomföra på sin bank.

Frågan ”Hur har det gått hittills med strategiförändringen?” ledde till varierande svar från de olika respondenterna på de minsta bankerna.

”Helppo ostaa ne ajatukset mitä tuli ja se ähky mitä oli edellisen strategian moninaisuudessa ni se on unohtunu jo täysin, tää on ollu oikein hyvä.”

Ena respondenten ansåg att nya strategin var bra och enklare än förra strategin. Den gamla strategin har enligt hen redan glömts.

”Henkilökohtainen näkökulma on se et on menny hyvin, sille on ollut tilausta, on pitäny kirkastaa suuntaa. Se mitä mä oon kokenu keskusteluissa et on ollu aika et pitää kirkastaa perusjutut. Meidän pankin näkökulmasta pankissa on otettu tää vastaan hyvin, koska se on tuonu selkeyttä.”

Andra respondenten var överens om det att förändringen har tagits emot bra. Hen tyckte också att det fanns ett behov för en ny strategi, för att grunduppgifterna som organisationen har hade blivit otydliga i något mån. På hens bank har förändringen upplevts tillbringa tydlighet, och förändringen har därför tagits glatt emot.

”Mä sanoisin että tää asia näkyy suhteellisen vähän tänne kentälle, ja mitä pienempi pankki on kyseessä ni sitä vähemmän vaikuttaa.”

En av respondenterna ansåg att förändringen syns relativt lite ända ut till fältet, och tyckte att desto mindre banken är, desto mindre påverkar strategiförändringen banken i fråga.

Jag ställde frågan ”Hur upplever du strategiförändringen?” åt respondenterna för att ta reda på hur respondenterna har upplevt strategiförändringen som individer.

”Mun mielestä se on oikein hyvä, edellisessä versiossa oli 15 eri kohtaa ja tehtiin kaikenlaista ja ei oikein saatu minkäänlaista aikaan. Nyt ku on 5 kohtaa mihin tähdätään ni fokus kiinnittyy oikeisiin asioihin.”

En av respondenterna var nöjd med förändringen och jämförde nya strategin till gamla. Nya strategin har färre huvudpunkter, medan gamla strategin hade flera gånger mera punkter som betonades. Respondenten ansåg att fokuset ligger på rätta saker nu med hjälp av nya strategin.

”Oli korkea aika et tapahtu tämä muutos, jos ois jatkettu vanhaa strategiaa vielä jonkun aikaa ni kuka tietää missä oltais nytten. Oikein hyvä että tuli nyt viimeistään tämä tämmönen.”

En annan respondent tyckte att strategiförändringen inte var alls för tidig, tvärtom. Enligt hen skulle det kanske inte ha resulterat i någonting gott, ifall organisatoinen ännu skulle ha fortsatt med gamla strategin.

”Se on myöhässä, ja se johtuu mun näkökulmasta [hela organisationens ledare] vaihdon viivästyisestä parilla vuodella. Mun mielestä tää strategiamuutos on hyvä, meillä on nyt selkeet painopistealueet jonka alle viedään niitä tekemisiä. Ja ja ne on jopa muistettavissa, ku vertaa aiempiin jotka on ollu aika runsaita.”

En till respondent ansåg att strategiförändringen kunde ha gjorts redan tidigare, men kopplar förseningen med byttet av hela organisationens ledare. Strategiförändringens innehåll är dock bra och enklare än förr.

Frågan ”Vad tycker du om ordvalen - exempelvis *förtydligandet av strategin* istället för förändring?” väckte väldigt olika tankar.

”Mulle se semantiikka ei oo hirveesti mitään.. itse arvelen että kirkastaminen on ehkä tavoteltu tässä sitä ettei aiheuteta turhaa hämmennystä ryhmässä, ihan hyvä niin että sitä ei sitten oteta siihen että kauhistellaan että on taas uutta. Se strategia on eri ni keskitytään nyt siihen sen toteuttamiseen eikä sen kauhisteluun.”

Ena respondenten ansåg att organisationens huvudkontor har velat undvika onödig förvirrelse och därför kallat strategiförändringen för förtydligandet av strategin. Det möjliggör koncentrerandet på genomförandet av ändringen, och orsakar inte oro över en till förändring.

”Muutos ois ollu liian raju, koska sit oltais tehty niin et strategia ois todettu vääräksi mitä se olikin, mut se ois ollu liian voimakas muutos.”

En annan respondent var på samma spår, och tyckte att en förändring skulle ha varit för mycket, och att en förändring skulle ha signalerat att den gamla strategin var på något sätt fel (vilket respondenten tyckte att de var).

”Mun mielestä kirkastaminen on erinomainen tapa siitä viestiä mun mielestä muutkin sanavalinnat mitä on sisällä, esimerkiksi työntekijä on mukana ja se et palataan back to basics ni jo alussa nousi kysymys että arvostetaanko sitä perustyötä ollenkaan.”

En av respondenterna upplevde att ordvalet som huvudkontoret hade gjort var utmärkt. Hen gillade även innehållet: arbetstagarupplevelsen och återvändandet till det som banken i grund och botten borde syssla med.

”Mä oisin ehkä ennemmin puhunu jostain muusta ku strategian kirkastamisesta, strategiamuutoskin on vähän pöhlö, tietyllä tavalla mä oisin ehkä puhunu niinkun balanssin muuttamisesta.”

En av respondenterna ansåg att ordvalen strategiförändring och förtydligandet av strategi skulle båda ha varit sämre en exempelvis hens förslag, respondenten ansåg att organisationen kunde kalla förändringen för *ändrandet av balans*.

Eftersom arbetstagarupplevelsen var en av strategis huvudpunkter ställde jag frågan ”Har förändringen påverkat arbetstrivseln?”.

”Kyllä, positiivisesti. Mä uskon että jos tän irrottaa kaikesta muusta mitä on tapahtunu samaan aikaan ni palaverissa puhutaan näistä asioista ni ihmiset on

innoissaan et tehdään merkityksellisiä asioita eikä mitään keksittyä tai päälleliimattua ni on se motivoinu.”

Ena respondenten upplevde att strategiförändringen har redan påverkat arbetstrivseln positivt. Även om det händer mycket annat på samma, tror hen att för att det pratas om strategiförändringen i olika möten är människorna motiveras av att organisationen och banken gör betydelsefulla saker, och inte påhittade saker.

”On selkeyttäny tekemistä, on auttanut löytämään ne asiat mitkä on tärkeitä, ja on tuonut semmosen kulman et nyt tapahtuu, nyt uudistetaan.“

En annan respondent upplever att nya strategin har hjälpt hitta de sakerna som är viktiga och således klargjort arbetet. Respondenten refererar inte direkt till arbetstrivseln, men listade flera positiva vinklar.

4.2.3 Om strategiimplementeringen

Andra området i intervjun behandlade själva strategiförändringen. Respondenterna från de minsta bankerna har blivit informerade om strategiförändringen ungefär för att halvt år före själva genomförandet påbörjades i början av år 2019.

Frågan jag ställde lydde ”Har det varit svårt att sälja in behovet av strategiförändringen inom organisationen?”.

”Ei. Se on mennyi ihan ei oo tarvinnu ees tehdä sitä myyntityötä. Se on jo organisaatiokulttuurissa ne samat arvot ennen tätä ni kaikki on ollu tyytyväisiä.”

Ena respondenten upplevde att det inte har varit svårt att övertyga någon, utan alla i hans organisation har upplevt att värden passar in i nuvarande organisationskulturen, och orsakar således inte missnöjdhet.

”Mä en usko et se näkyy oikeesti mun myyjille millään muulla tavalla ku et me targetoidaan niitä tiettyjä painopisteitä sieltä.”

En annan respondent spekulerade ifall förändringen syns åt hans underordnade på annat sätt än genom de nya försäljningsmålen. Banken som respondenten arbetar på inkluderar

givetvis huvudpunkterna från strategin till sitt dagliga arbete, men tror inte att förändringen syns på något annat sätt för hens personal.

Frågorna ”Har någonting varit lätt?” och ”Har någonting varit utmanande?” resulterade i likadana svar, alla respondenter var överens om nya strategis enkelhet. En av respondenterna saknade dock klarhet kring rapporteringsverktyg, eftersom sättet att mäta olika siffror har ändrats.

”Siis noi teemathan on semmosia helppoja ymmärtää.”

En respondent ansåg att teman i den nya strategin var lätta att förstå. Eftersom strategin består av bara några huvudpunkter, är det i princip möjligt att lära åt alla anställda i hela organisationen.

”No ehkä se, että ku on samaa mieltä asiasta ni ei oo oman pään sisällä täytyny käydä käräjiä, et jatkaa vaan sitä mitä ennenkin.”

En annan respondent tyckte att eftersom den nya strategin egentligen motsvarar det som respondenten redan har gjort i sitt arbete, var det inte svårt att acceptera den, utan hen kunde bara fortsätta som förr. Ifall hen inte skulle ha varit överens om tyngdpunkterna, skulle hen ha måstat sälja in strategis behov åt sig själv, och sedan åt de anställda på banken.

”Ehkä se mitä aikasemmin viittasin et ku on tietynlaiset mittarit ja niiden parantamiseen keskitytty ja nyt on vaihdettu ja uusittu niitä ni se on aina vähän vaikeaa.”

En till respondent ansåg att bytet av diverse rapporteringsverktyg inte har skett helt smidigt, för att bytet av olika mätare resulterar alltid i annorlunda resultat än förr, vilket krånglar till hens arbete. Hen anser att det har varit utmanande, men är ändå nöjd över att nya, bättre verktyg tas i bruk och att organisationen har satsat på att förnya olika verktyg.

Frågan ”Tror du att genomförandet kommer att lyckas? Räcker det med en ettårsperiod?” resulterade i varierande svar.

”Juu. Kyllä uskon. Musta tuntuu siltä että me ollaan siirrytty jo toteutusvaiheeseen ja nyt me toteutetaan sitä.”

En respondent ansåg att en ettårsperiod kommer att räcka och har räckt, eftersom hens bank redan har genomfört förändringen och är redan i fasen där de nu lever enligt den nya strategin.

”Ei se [huvudkontorets exempel] näyttäydy millään tavalla tänne vielä ainakaan, se sutii paikallansa. Niiden ulostulojen pitäis olla näyttävämpiä et jos se on tehty tällä tavalla se muutos, kaikki melu ja muu, ni kyl sieltä pitäis tulla nopeemmin. Et tietyllä tavalla ei ehkä ois kannattanu ladata niin paljoa odotuksia et voi niinkun edetä sen asian kanssa. Ja ylipäätään, mitä isompi organisaatio, ni sitä hitaammin uudet tavat juurtuu. Et täällä viiden hengen organisaatiossa voidaan päättää asioita per heti ja viedä niitä eteenpäin.”

En annan respondent poängterade att huvudkontoret inte har visat exempel vad det kommer till genomförandet av strategiförändringen, och att genomförandet står stilla där. Hen anser att huvudkontoret hade laddat för mycket förväntingar till förändringen, men att huvudkontorets storlek inte möjliggör en kvick implementering som ursprungligen skulle göras där.

Frågan ”Hur har dina underordnade upplevt situationen?” ledde till liknande svar av olika respondenter.

”Puoli tuntia sitten viimeksi joku pyörähti tässä huoneessa ja otti puheeksi asian, positiivista palautetta se on saanu kovasti. Ei oo tarvinnu ees myydä vaan on todettu että se on hyvä.”

Ena respondenten berättade att någon av hens underordande hade varit i hens arbetsrum en halv timme före intervjun och tala om förändringen, som i hens bank har fått positiv respons. Hen har inte varit tvungen att sälja in behovat, utan banken har upplevt att förändringen är en bra sak.

”Hyvin ilolla otettiin vastaan, pieni epäily et noinkohan saadaan asioita selkeemmiks ja muuttuukohan mikään oikeasti.”

En annan respondent berättade att förändringen togs emot med glädje, men att det fanns en liten tvivlan om slutresultat: hens underordnade hade funderat ifall förändringen alls klargör något, och om förändringen på riktigt ändrar på någonting.

Intervjufrågan gällande ledarskap ”Hurdan ledarskap krävs för att genomföra förändringen? Avviker stilen från din normala ledarskapsstil?” resulterade i liknande svar i de minsta bankerna.

”Ei oikeastaan, tämähän on muutosjohtamista, tilannejohtamista ja arjen johtamista, jotenki ajattelee että tätähän sen työn pitää olla ja johtamisen olla et viedään asioita eteenpäin. Strategia ei voi olla projekti vaan se on prosessi, ei sillä oo alkua ja loppua, vaan sillä lailla katoaa fokus isosta kuvasta. En koe että oisin toiminu eri lailla.”

Ena respondenten ansåg att förändringen inte ändrar på hens ledarskapsstil, eftersom arbetet dagligen är en kombination av olika situationer och således av olika ledarskapsstilar. Hen poängterade även att strategi inte är ett projekt, utan en process: det finns inte en början och ett slut i den. Därför anser hen att ledarskapsstilen inte avviker från det normala.

”Ei poikkeaa, ne sanotukset pitää rakentaa niin et joku ymmärtää ne oman työnsä kautta. Täällä mun johtamiskeinot on sitä et mä valtaistan, mä mahdollistan, mä kiitän, mä kannustan. Niinku ne on edelleen ihan samoja metodeja ku mitä on oon käyttäny aikasemmin.”

En annan respondent berättar också att ledarskapsstilen inte avviker från det normala. Hen betonar kommunikationen, och anser att förändringen borde förklaras åt de anställda på ett sätt som kopplar förändringen till arbetet som just den anställda gör – på det sättet förstår den anställda förändringen på en mera konkret nivå.

4.2.4 Gällande huvudkontoret

När respondenterna svarade på frågan ”Vad har du fått för stöd från huvudkontoret? Är det för mycket eller för lite?”, hade de minsta bankernas representanter olika åsikter. Huvudkontorets kommunikation med de olika bankerna upplevdes på följande sätt.

”Tuki strategiaan ja muutokseen on ollu aika homogeenistä, että mä oon saanut kaikki samat materiaalit kuin muutkin, olen osallistunut niihin päiviin jossa on käyty läpi, samoin skype-linkit. Tukea on ollut ja näyttäytynyt pienen pankin TJlle niin et sitä on kovin vähän. Tiedän, että pääkonttorilla nää resurssit on aika vähissä, mutta silti.”

Ena respondenten upplevde att stödet hen fått av huvudkontoret var relativt homogent, och tror att huvudkontoret har skickat samma material åt hen som åt alla andra också. Hen har som verkställande direktör haft också möjligheten att delta i temadagar kring förändringen, som är riktade åt verkställande direktörer. Ändå upplever respondenten, att hen inte har fått mycket stöd, vilket hen tror beror på bristen på resurser huvudkontoret har.

”Hirveesti en keksi että mitä ois tapahtunu eri lailla ku ennen ni en oo kokenu et se määrä ois muuttunu normaalista, et perussuoritus sillä lailla et asioista tiedotetaan ja sitä muutetaan arjeksi, mut ei sillä lailla muuta.”

En annan respondent upplevde att mängden stöd från huvudkontoret varken ökade eller minskade, utan att allting har fortsatt som förr. Hen upplever att huvudkontoret kommunicerar om det som behövs, och att huvudkontoret på det sättet

Frågan ”Vad har huvudkontoret lyckats med? Vad hade huvudkontoret kunnat göra bättre?” som ställdes åt de minsta bankernas verkställande direktörer ledde till flera olika svar av respondenterna.

”Tohon ajattelen nyt niin että se on omalla toiminnalla pääkonttori näyttäny sen uudistuksen ku siellä on ollu keskeisten henkilöitten henkilövaihdoksia ja muutoksen osoittamista. Että se on tärkeätä. En ota kantaa et onko hyviä muutoksia siellä, mutta se näkyy ainakin tänne että tehdään. On näytetty muutoksia omalta osuudelta kun halutaan sitä muilta.”

Ena respondenten ansåg att huvudkontoret har med eget exempel visat att förändringen är viktig, konkret har detta skett genom att byta personer i nyckelpositioner och betonandet av förändringen, vilket visar att huvudkontoret anser att den är viktig. Respondenten tar dock inte ställning till ifall huvudkontorets åtgärder är bra förändringar, men det syns åt bankernas håll att huvudkontoret konkret gör saker – således kan huvudkontoret kräva förändringsåtgärder även av bankerna.

”Strategian sisäistäminen on ollut hyvin paljon omalla vastuulla niinku pitääkin olla, mut sen viestintä ei oo ollut hirveen voimakasta. Toisaalta siinä strategiassa on onnistuttu et on tehty selkeämpi, se on helpompi viedä eteenpäin.”

En annan respondent ansåg att förståelsen av strategin har varit mycket på ens egna ansvar, som hen ser att det också borde vara, och att kommunikationen från huvudkontorets sida inte har varit starkt. Å andra sidan anser hen att huvudkontoret har lyckats med själva strategin, och att den nya strategin är tydligare och att det är lätt att fortsätta arbeta med den.

”Se osallistaminen on ainoastaan semmonen et vois pykälän enemmän voinu tehdä töitä lisää. Ulkoinen viestintä ois myös tuonu lisää painetta tehdä tätä myös sisäisesti enemmän.”

En annan respondent var av den åsikten att huvudkontoret skulle ha kunnat aktivera både banker och mera anställda från huvudkontoret. Hen anser också att ifall organisationen skulle ha kommunicerat om förändringen utåt, det vill säga åt olika medier, skulle mediasynligheten ha ökat pressen för att arbeta mera med förändringen.

”Tietyllä tavalla ladattiin valtava odotus siihen että pääkonttori siirtyy ketterään toimintatapaan, koska pankeissa ollaan aina tehty ketterästi. Se että tekeekö pääkonttori sen niin ei ainakaan vielä näy pankeille, ehkä kohta näkyy. Jos ladataan odotuksia, niin pitäis antaa aikaikkuna sille että millon se näkyy, vielä ei ainakaan.”

Ena av respondenterna poängterade också att huvudkontoret hade laddat mycket förväntningar till dess egna strategiimplementering. Hen anser att det inte ännu syns att huvudkontoret skulle själv ha gått igenom förändringsprocessen, men att det kanske snart skulle synas även åt de olika bankerna. Respondenten anser att ifall huvudkontoret laddar förväntningar för förändringen i huvudkontoret, skulle det ha varit bra att på samma ange tidsperioden för dess färdighet.

4.2.5 Sammanfattning: de minsta bankerna

De minsta bankernas verkställande direktörer ansåg alla att deras banker var antingen redan färdiga med strategiimplementeringen, eller åtminstone på god väg med den. Alla respondenter upplevde att förändringen inte krävde särskilt mycket av dem, utan att den var relativt enkel att genomföra. Respondenterna från de minsta bankerna upplevde att huvudkontoret inte har mycket tid för dem, och att huvudkontoret är lite distant. Trots detta ansåg de att ifall de skulle behöva någon form av hjälp, skulle de nog få det från huvudkontoret.

Bankernas verkställande direktörer hade olika åsikter kring strategins lyckandet. Vissa ansåg att den nya strategin är bra och fungerar, medan andra skulle ha betonat annorlunda saker än vad den nya strategin består av.

4.3 Sammanfattning av empirin

I detta kapitel har jag presenterat empirin och datan som empiriska undersökningen resulterade i. Respondenterna presenterades, och de tankarna och åsikterna som de hade kring strategiimplementeringen. Eftersom en av forskningsfrågorna var att ta reda på ifall respondenterna från de största och de minsta bankerna upplever strategiförändringen på olika sätt, har jag presenterat resultaten skilt och grupperat respondenternas svar under de olika stora bankerna.

5 Analys

I detta kapitel analyserar jag forskningens resultat i förhållande till den teori och de forskningsfrågor som är presenterade tidigare. Syftet i min avhandling var att studera hur centrala personer på banker upplever en strategiförändring.

5.1 Tankar som strategiförändringen väckte

Respondenterna hade inte upplevt problem med att internalisera förändringen, eftersom de upplevde att den nya strategin är enkel. Nästan alla jämförde den med den gamla strategin, och då betonades nya strategins enkelhet särskilt mycket. Attityderna mot den nya strategin var positiva, vilket är viktigt för förändringarbetets framgång (Helkama et al, 2015). Respondenterna var relativt nöjda med innehållet, men de minsta bankernas respondenter skulle ha ändrat lite på den nya strategin medan de största bankernas respondenter var nöjda med strategin så som den var. Eftersom den nya strategin var enkel och förståelig togs den emot väl. Huvudkontoret hade således lyckats med att skapa en kort och koncist strategi.

Respondenterna kritiserade inte förändringens tidtabell för bankernas del, utan ansåg att de hade tillräckligt med tid att genomföra förändringen under den önskade tiden, det vill säga kalenderåret 2019. Speciellt de respondenter som representerade de mindre bankerna ansåg att de redan var klara med förändringen då intervjuerna gjordes (vår 2019). Att reservera för lite tid för testandet av nya saker eller för att adoptera nya modeller eller ny information leder högst antagligen till en misslyckad förändring och strategiimplementering (Lindström & Leppänen, 2002).

Respondenterna upplevde dock att huvudkontoret själv inte har hunnit med i den önskade takten. Å andra sidan hade huvudkontoret inte definierat någon genomföringstid för sin del, men respondenterna antog att tidsperioden var likadan som för bankerna och lade därför märke till att huvudkontorets takt inte var likadan som

bankernas takt var. Respondenterna hade alla egna chefer, men huvudkontoret ses också som en auktoritet. Huvudkontoret misslyckades att visa exempel, vilket är viktigt att en chef eller auktoritet gör (Tichy & Sherman, 1993).

Ledarskap i samband med förändring innebär att anställdas oro över arbetsplatsen måste tas seriöst av chefen och diskuteras med underordnade ifall hen så önskar (Hyppänen, 2013; Viitala, 2014). Respondenterna hade inte stött på desto större oro över någonting av någon av sina underordnade, utan respondenterna hade upplevt att strategiimplementeringsprocessen hade framskridit smidigt och helt utan motstånd efter första chocken. De anställda hade i början tvivlat ifall förändringen behövs och ifall den kommer att gynna dem, men de hade ändrat sig snabbt efter att de hade fått närmare bekanta sig med innehållet i den nya strategin. Det verkar som att de anställda skulle ha fått förändringen förklarad åt sig själva, lyssnat på det som deras chefer har berättat om den och sedan accepterat den. De anställda hade varit särskilt nöjda med ena av strategins huvudpunkter där arbetet på bankerna betonades. Finansbranschen har digitaliserats fort under de senaste åren, och anställda vars arbetsplatser finns i kontoren har varit oroliga över sina arbetsplatser. Ena respondenten berättade att hans underordnade hade varit så glada över huvudpunkten som betonar kontorsarbetet att de skulle enligt hen ha accepterat nästan vad som helst för andra villkor eller huvudpunkter utan att alls klaga över dem.

Strategiimplementeringen hade skett enligt planerna i bankerna. Strategin hade givetvis planerats först, och sedan börjat implementeras stegvis (Aaltonen & Ikävalko, 2002). Först presenterades den åt ansvarspersonerna i de olika bankerna, som sedan förde meddelandet vidare åt sina underordnade.

Från sensemakingens synvinkel har respondenterna haft tillräckligt med tid och stödmaterial för att kunna bekanta sig med den nya strategin och klargöra den åt sig själva (Weick, 1995; Kari, 1998). Ingen av respondenterna medgav att de skulle ha haft svårigheter med att förstå innehållet av strategin, eller att ha problem med att justifiera varför en strategiförändring sker i organisationen. Respondenterna jämförde den nya strategin med den gamla, och ansåg att den nya är bättre. Respondenterna hade bra tillgång till material som är relaterat till ämnet, vilket ansågs stöda processen. Respondenterna ansåg även att de hade möjligheten att när som helst kontakta

huvudkontoret och ställa tillägsfrågor ifall det skulle ha behövts. Sensemaking-processen för respondenterna kommer att fortsätta åtminstone tills den nya strategin är färdigt ibruktagen i deras banker.

Respondenterna verkade alla ha accepterat förändringen, och de flesta hade gjort det snabbt. Några respondenter var lite tveksamma mot förändringen, och ansåg att dess innehåll borde ha varit annorlunda. Att vara tveksam framför någonting nytt är dock vanligt (Viitanen, 2014). De respondenterna som var tveksamma var alla från de minsta bankerna. En respondent skulle hellre ha pratat om *ändrandet av balans* istället för en strategiförändring eller förtydligandet av strategi. En annan respondent från en mindre bank ansåg att förändringen inte syns på hans bank, och att ingenting i deras vardag kommer att ändras på något sätt.

En respondent önskade mera kommunikation om förändringen utåt, och inte hålla förändringen som ett internt projekt. Hen upplevde att det skulle ha hjälpt organisationen att nå målen snabbare och effektivare, men att det också skulle ha varit bra för organisationens brand att berätta om en ny och lyckad strategi som kommer att förbättra organisationen också på sådana sätt som påverkar organisationens kunder på ett positivt sätt.

Respondenterna var relativt nöjda med kommunikationen. Huvudkontoret hade erbjudit tillräckligt med stödmaterial åt bankerna, och alla ansåg att kommunikationen från huvudkontorets håll var klart och stödde implementeringsprocessen. Några respondenter poängterade att eftersom också huvudkontoret håller på att implementera samma strategi har personalen där varit upptagen. Flera respondenter skulle ha velat ha mera stöd och information från huvudkontoret, men ansåg samtidigt att de klarar sig med det material de har fått. Som jag redan tidigare har nämnt, var alla respondenter säkra på att ifall de skulle ha behövt mera stöd, skulle de ha vågat kontakta huvudkontoret och be om mera stöd.

Diskursen och användningen av *förtydligandet av strategi* väckte för det mesta positiva tankar hos respondenterna. Ena respondenten hade inte tänkt på saken före intervjun, och uppfattade under intervjun att *förtydligandet av strategi* i grund och botten är en förändring. Flera respondenter ifrågesatte ifall varje anställd i organisationen förstår att

det är frågan om en strategiförändring, men upplevde inte att det skulle vara problematiskt på något sätt.

De flesta respondenter förhöll sig positivt till ordvalet förtydligandet av strategi, medan resten av respondenterna var neutrala. Ingen hade upplevt ordvalet negativt, och ingen av respondenterna ansåg att huvudkontoret inte borde ha brandat en förändring till förtydligandet av strategi.

Enskilda åsikter, som skilde sig från majoritetens åsikter berörde rapportering och namnet på strategiförändringen. En av respondenterna var missnöjd med det nya rapporteringssystemet som hela organisationen tar i bruk i samband med strategiförändringen, eftersom den är annorlunda än systemet som användes förr. Respondenten var missnöjd med det nya systemet, för att det möjliggör inte jämförandet av data från tiden före och efter det nya systemets ibruktågning. En annan respondent skulle hellre ha kallat helheten för ändrandet av balans istället för någonting annat.

Under studien stötte jag på överraskande lite negativa åsikter. I regel var respondenterna nöjda med den nya strategin, och negativa kommentarerna berörde mindre viktiga ämnesområden. Jag är tvungen att undra över respondenterna inte bara täcktes klaga om någonting eller var de alla på riktigt så nöjda som de verkar ha varit.

5.2 Skillnader mellan de största och de minsta bankerna

Respondenterna från de större bankerna ansåg att strategin var bra så som den är. Respondenterna från de mindre bankerna var inte lika nöjda, och ansåg oftare att strategin inte berör dem eller påverkar deras arbete på en vardaglig nivå. Jag tror att detta kan delvis bero på hierarkin som respondenterna är vana vid: respondenterna från de största bankerna har en större organisation som bör leva enligt vissa regler, annars hålls paketet inte ihop. De mindre bankernas respondenter är högsta cheferna i sina banker. Det är möjligt att respondenterna från de större bankerna är mera vana vid att ta emot instruktioner och anvisningar från andra än vad de minsta bankernas respondenter är. Respondenterna från de större bankerna har alla en chef, medan mindre bankernas

respondenter inte har någon ovanför dem. Stora bankers respondenter tyckte mera om förändringen och ansåg att förändringen påverkar deras vardag.

Storleken av banken förklarar olika upplevelser gällande mängden aktiviteter kring implementeringsprocessen. De minsta bankerna med under 10 anställda har bättre möjligheter att ordna tillfällen där ansvarspersonen (som är enda chefen i banken) kan berätta om strategin åt hela bankens personal. På de större bankerna med flera hundra anställda är likadana tillfällen svårare att ordna, utan informationen sprids antingen via ett stort gemensamt tillfälle för hela banken, eller genom att passera informationen vidare genom olika nivåer av chefer tills informationen når varje anställd. En kombination av dessa två alternativ var mest använd inom den studerade organisationen, det vill säga de större bankerna ordnade både ett större tillfälle där ledningsgruppen berättade om förändringen, men de olika teamen i banken behandlade också ämnet i sina möten.

Respondenterna från de mindre bankerna ansåg att huvudkontoret är distant, och en aning otydlig enhet. De största bankerna har mera kontakt med huvudkontoret än vad de mindre bankerna har, och respondenterna från de större bankerna ansåg att huvudkontoret är en enkel helhet: de flesta kunde även nämna flera personer de skulle kunna tänka sig ringa eller skicka e-post till ifall de skulle stöta på problem eller ha frågor kring strategiförändringen. Stora bankers respondenter var mera nöjda med huvudkontoret, och upplevde att det är väldigt lätt att vid behov fråga efter hjälp eller stöd av huvudkontoret. Respondenterna från de mindre banker berättade också att de vågar fråga efter stöd om det behövs, men tyckte att huvudkontoret är distant och inte med i deras vardag på samma sätt som de största bankernas respondenter tyckte. Relationerna mellan respondenterna från de större bankerna och personalen från huvudkontoret var bättre än vad relationerna mellan huvudkontoret och mindre bankernas respondenter var, men situationen var sådan redan före strategiförändringen, och således också före studien. De minsta bankernas respondenter upplevde att strategiförändringen inte syns i deras vardag lika mycket som de största bankernas respondenter.

5.3 Likheter mellan de största och de minsta bankerna

Respondenterna från både större och mindre banker ansåg att huvudkontoret kunde ha kommunicerat bättre om strategiförändringen. Även om alla tyckte att de klarar sig med den mängden stöd och material de har, skulle de ha önskat att huvudkontoret hade varit aktivare med kommunikationen. Ingen av respondenterna visste vem från huvudkontoret var ansvarig för kommunikationen mellan bankerna och huvudkontoret.

Respondenterna förstod alla att även huvudkontoret genomgick en förändring, men hoppades ändå att huvudkontoret inte skulle ha varit så upptagen med annat utan haft energi för kommunikationen. Enbart skriftligt kommunikation är utmanande, speciellt om det är frågan om ett främmande ämnesområde för mottagaren (Vanha-aho & Mäkelä, 2007). Eftersom kommunikationen mellan huvudkontoret och bankerna var för det mesta skriftlig, kan detta förklara varför respondenterna skulle ha velat få mera information från huvudkontoret.

Alla respondenter upplevde att en ettårsperiod kommer att räcka till, och att bankerna var på god väg med genomförandet av förändringen. Respondenterna tvivlade ifall tidsperioden räcker för till huvudkontoret, men var säkra på att bankerna klarar av att genomföra förändringen inom givna tidsramar.

Respondenterna upplevde alla att den nya strategin är väldigt enkel. Med sina fem huvudpunkter är strategin lätt att förstå, förklara och lära sig. Alla ansåg att den nya strategin är bättre och enklare än vad den förra strategin var, även om det fanns bra sidor i den också.

5.4 Sammanfattning

I detta kapitel har empirin speglats mot teorierna som användes för denna avhandling. I kapitlet har jag redogjort karakteristiska drag för både de minsta och de största bankerna, och jämfört dem – det fanns både likheter och små skillnader mellan de olika stora bankernas respondents svar.

6 Slutdiskussion och resultat

I detta kapitel presenteras resultatet för studien. I kapitlet diskuterar jag även kritik mot min egna studie, föreslår vidare studier och sammanfattar hela arbetet.

6.1 Forskningsfrågor, syften och slutsatser

I avhandlingen var syftet var att ta reda på hur en strategiförändring upplevs av de centrala personerna som genomför förändringen.

Respondenterna upplevde strategiförändringen till stor del som en positiv och nödvändig sak. Det fanns några skillnader såväl mellan de olika stora bankers representanter som mellan de individuella respondenterna. Desto större spridning mellan de individuella respondenterna fanns inte, utan det fanns oftast enbart en person per fråga som inte var av samma åsikt som de andra – tydligare skillnader fanns mellan respondenterna från de större bankerna och de mindre bankerna. Dessa skillnader kan delvis förklaras med bankernas storlek.

Enda området som alla upplevde som negativt var mängden information och kvaliteten på kommunikationen huvudkontoret erbjöd. Detta kan dock för huvudkontorets del förklaras med det att huvudkontoret höll samtidigt också själv på att implementera den nya strategin, och personalen där hade därmed inte tid att upprätthålla regelbunden kommunikation med bankerna. Alla respondenter ansåg dock att det fanns mycket material och stöd för strategiimplementeringsprocessen på organisationens interna webbsidor.

Orsaker till positiva upplevelsen var strategin och dess innehåll: alla respondenter upplevde att den nya strategin är enkel och tydlig, och att strategin är sådan som varje medlem i organisationen kan lära sig utantill ifall det skulle vara nödvändigt. Den nya strategin ansågs även vara mycket mera praktisk och relevant än vad den gamla strategin

var. Respondenterna tyckte även att den nya strategin var otroligt lätt att kommunicera vidare.

Orsaker till spridningen mellan respondenternas svar var bland annat i det hur strategin upplevs påverka det dagliga arbetet. Respondenterna från de större bankerna upplevde att den nya strategin kommer att synas i deras dagliga arbete och att den kommer att vara till nytta, medan respondenterna från de mindre bankerna inte ansåg att strategin påverkar vardagen på något sätt.

Forskningsfrågorna i avhandlingen lydde

- Vilka tankar väcker strategiimplementeringen hos de centrala personerna?
- Vad anser de centrala personerna om ordvalen i den nya strategin?
- Finns det någon skillnad mellan respondenterna från de största bankerna, och respondenterna från de minsta bankerna?

Jag anser att forskningsfrågorna var passande, och att jag kan besvara dem på basis av undersökningen som jag har gjort. Första frågan besvarades i empirikapitlet.

Andra frågan gällande ordvalen i den nya strategin kan besvaras på följande sätt: respondenterna var nöjda med ordvalen, eftersom ordvalen fick förändringen till att bli en mjukare helhet. Ifall förändringen skulle ha kallats för en förändring eller annat dylikt, skulle det enligt respondenterna ha funnits mera motstånd än vad det hade funnits med ordvalet *förtydligandet av strategi*. Respondenterna ansåg att ordvalet var motiverat eftersom den nya strategin innehöll enbart saker som hade funnits i äldre strategier och i organisationens värden, mission eller annat motsvarande.

Tredje frågan gällande möjliga skillnader mellan de olika storleks bankerna klargjordes mera täckande i förra kapitlet. Som sammanfattning kan det sägas att ämnen som delade respondenterna var den slutliga påverkan som strategiförändringen har och huvudkontorets närvaro i vardagen. Respondenterna från de större bankerna upplevde att strategin kommer att synas i vardagen, och att den kommer att ha en påverkan på arbetet i framtiden. Respondenterna från de mindre bankerna ansåg att inverkan inte kommer att vara stor i framtiden, och att den nya strategin inte påverkar deras vardag.

Större bankers respondenter upplevde även att huvudkontoret inte är distant, medan mindre bankernas respondenter upplevde att huvudkontoret inte är aktivt med i deras vardag, och att huvudkontoret är distant. För det mesta var respondenterna från både de mindre och de större bankerna långt av samma åsikter, dessa enstaka ämnen ledde till skillnader i åsikter.

Ämnen som inte delade respondenter var strategins enkelhet, och kommunikationens nivå från huvudkontorets håll. Alla respondenter ansåg att strategin var tydlig och konsist. Respondenterna var av samma åsikt också gällande kommunikationen från huvudkontorets sida: alla skulle ha önskat mera kommunikation från huvudkontoret, men ansåg samtidigt att de hade möjligheten att fråga stöd av huvudkontoret ifall de skulle behöva sådant.

6.2 Resultat

Studiens resultat klargjordes i samband som forskningsfrågorna besvarades. Studiens resultat är att respondenterna upplevde strategiförändringen huvudsakligen positivt, och ansåg att en ny strategi behövdes. Ordvalet *förtydligandet av strategi* upplevdes som en bra lösning, eftersom ordvalet stödde förändringsarbetet.

Det fanns små skillnader mellan de större och de mindre bankerna, största skillnaderna behandlade strategins nyttighet i vardagen. Respondenterna från de mindre bankerna ansåg att strategin inte kommer att påverka vardagen kraftigt, medan respondenterna från de större bankerna tyckte att strategin kommer att synas relativt mycket i vardagen.

Enskilda respondenter var ibland av en annan åsikt som majoriteten, men största spridningen var mellan respondenterna från de olika stora bankerna, inte individuella respondenterna.

6.3 Kritik mot studien

Studiens urval täcker enbart sju personer, och är således inte särskilt stor eller täckande. Avhandlingen klargör vad just de sju personerna upplever om strategiförändringen, och

representerar inte hela organisationen. Eftersom urvalet var litet, kan det inte påstås att slutsatserna som jag kommit fram till är absoluta sanningar för organisationen i fråga eller andra organisationer som är i motsvarande situationer.

Studien tar inte huvudkontoret i hänsyn på något sätt, och lämnar således en röst bort. Eftersom studien inte har tagit huvudkontorets sida i beaktande kan jag inte evaluera dess verksamhet, och har hållit mig helt till respondenternas tankar och åsikter om huvudkontoret.

Jag valde även att inte beskriva de andra förändringar organisationen har genomgått under senaste tiden, och således lämnat bort information om forna förändringar. Jag ansåg dock att förändringarna inte har skett så nyligen att följderna av dem ännu skulle påverka organisationen starkt, men det kan vara att små effekter fanns fortfarande då jag gjorde min studie.

6.4 Förslag till vidare studier

I framtiden kunde man göra en studie då när strategiförändringen är genomförd och nya strategin är i bruk. Om man vill fortsätta studien som jag har gjort kunde ämnen vara exempelvis strategins slutliga inverkan på vardagen. En möjlighet är att studera en annan motsvarande organisation som genomgår en strategiförändring och forska i hur centrala personerna där upplever implementeringsprocessen. Ifall organisationen genomgår en till förändring kunde dess effekter genomföras med den strategiförändring som jag studerat.

Källor

Aaltonen, P. & Ikävalko, H. (2002). Implementing strategies successfully. *Integrated manufacturing Systems*, 13 (6), 415-418.

Abolafia, M. (2010). Narrative Construction as Sensemaking: How a Central Bank Thinks. *Organization Studies*, 31(3), 349–367.

Ahrne, G. & Svensson, P. (2016). Kvalitativa metoder i samhällsvetenskapen. I Ahrne, G. & Svensson, P. (Red.). *Handbok i kvalitativa metoder*. (Upplaga 2.2.) Stockholm, Liber AB.

Ahrne, G. & Svensson, P. (Red.). (2016) *Handbok i kvalitativa metoder*. (Upplaga 2.2.) Stockholm, Liber AB

Alexander, L. (1991). Strategy Implementation: Nature of the Problem. *International Review of Strategic Management* 2 (1).

Alvehus, J. (2014). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: En handbok*. Liber AB, Stockholm.

Alvesson, M. & Kärreman, D. (2011). Decolonializing discourse. Critical reflections on organizational discourse analysis. *Human Relations*, 64(9), 1121-1146.

Angelöw, B. (1991). *Det goda förändringsarbetet – Om individ och organisation i förändring*. Studentlitteratur, Lund.

Arnold, J., Cooper, C., & Robertson, I. (1998). *Work Psychology - Understanding Human Behaviour in the Workplace* (Third Edition). Person Educated Limited, Essex.

Balogun, J., Huff, A., & Johnson, P. (2003). Three responses to the methodological challenges of studying strategizing. *Journal of management studies*, 40(1), 197-224.

Balogun, J., Jacobs, C., Jarzabkowski, P., Mantere, S. & Vaara, E. (2014). Placing Strategy Discourse in Context. *Journal of Management Studies*, 51: 175-201

Björklund, M. & Paulsson, U. (2007). *Seminarieboken – att skriva, presentera och opponera*. Studentlitteratur, Lund.

Burgelman, R., Floyd S., Laamanen T., Mantere S., Vaara E., Whittington R. (2018). Strategy processes and practices: Dialogues and intersections. *Strategic Management Journal*. 2018: 531–558

Beer, M. & Eisenstat, R. (2000). The silent killers of strategy implementation and learning. *Sloan Management Review* 41 (4) 29-40

Björklund, M. & Paulsson, U. (2007). *Seminarieboken - att skriva, presentera och opponera*. Studentlitteratur, Lund.

Brown, A. (2005). Making Sense of the Collapse of Barings Bank. *Human Relations*, 58, 12: 1579-1604.

Brown, A., Colville, I., & Pye, A. (2015). Making Sense of Sensemaking in Organization Studies. *Organization Studies*, 36(2), 265-277.

Brown, A., Stacey, P., Nandhakumar, J. (2008). Making sense of sensemaking narratives. *Human Relations*, 61, 1035–1062

Bryman, A., & Bell, E. (2014). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Liber, Stockholm.

Buchanan, D., Dawson, P. (2007). Discourse and audience: Organizational change as a multi-story process. *Journal of Management Studies*, 44, 669–686

- Börjesson, M. & Palmblad, E. (2007). *Diskursanalys i praktiken*. Liber, Malmö.
- Doolin, B. (2003). Narratives of change: Discourse, technology and organization. *Organization*, 10, 751–770
- Duffy, M., & O'Rourke, B. (2015). Dialogue in Strategy Practice: A Discourse Analysis of a Strategy Workshop. *International Journal of Business Communication*, 52(4), 404–426.
- Dunford, R. & Jones, D. (2000). Narrative in strategic change. *Human Relations*, 53(9). 1207-1226.
- Eriksson-Zetterquist, U. & Ahrne, G. (2015). Intervjuer. I: G. Ahrne & P. Svensson (red.), *Handbok i kvalitativa metoder* (2. upplaga) Stockholm, Liber.
- Forslund, M. (2013). *Organisering och ledning* (Upplaga 2). Liber AB, Stockholm.
- Gjerstad, E. (2015). *Näin vaikutat. Vaikuttamisen psykologia arjessa ja työssä*. Bookwell Oy , Juva.
- Goleman, D. (2012). *Aivot ja tunneäly. Uusimmat oivallukset*. More Than Sound LLC, Northampton.
- Grant, D., Keenoy, T., & Osrick, C. (1998). *Discourse and Organizations*. (Ed.) Sage Publications.
- Grant, D., Keenoy, T., & Osrick, C. (1998). Introduction: Organizational Discourse: Of Diversity, Dichotomy and Multi-disciplinarity. I Grant, D., Keenoy, T., & Osrick, C. (Ed.) *Discourse and Organizations*. Sage Publications.
- Hardy, C., Palmer, I., Phillips, N. (2000). Discourse as a strategic resource. *Human Relations*, 53, 1227–1248.

Helkama, K., Myllyniemi, R., Liebkind, K., Ruusuvuori, J., Lönnqvist, J-E., Hankonen, N., Mähönen, T., Jasinkaja-Lahti, I., & Lipponen, J. (2015). *Johdatus sosiaalipsykologiaan*. Edita, Helsinki.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2000). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino, Helsinki.

Hislop, D. (2009). *Knowledge Management in Organizations – A Critical Conduction* (Third Edition). Oxford University Press, Hampshire.

Hrebiniak, L. & Joyce, W. (1984). *Implementing strategy*. New York: Macmillan Publishing.

Hyppänen, R. (2013). *Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä*. Bookwell Oy, Porvoo.

Isabella, L. (1990). Evolving interpretations as change unfolds: How managers construe key organizational events. *Academy of Management Journal*, 33(1).

Jian, G., Schmisser, A., & Fairhurst, G. (2008). Organizational discourse and communication: the progeny of Proteus. *Discourse & Communication*, 2(3), 299–320.

Juuti, P. (2006). *Organisaatiokäyttäytyminen*. Otavan Kirjapaino Oy.

Kari, J. (1998). Making sense of sense-making: From metatheory to substantive theory in the context of paranormal information seeking. Paper presented at Nordis-Net Workshop (*Meta*) *theoretical stands in studying library and information institutions: individual, organizational and societal aspects*, November 12-15 1998, Oslo, Norway.

Kaufmann G. & Kaufmann, A. (2005). *Psykologi i organisation och ledning*. Studentlitteratur, Lund.

Kauppinen, K. & Toivanen, M. (2002). Tasa-arvo tavoitteena, perustana erilaisuus ja monimuotoisuus. I Lindström, K., & Leppänen, A. (toim.) (2002). *Työyhteisön terveys ja hyvinvointi*. Työterveyslaitos, Vammalan kirjapaino Oy.

King, N. & Horrocks, C. (2010). *Interviews in Qualitative Research*. SAGE Publications, Los Angeles.

Kinnunen, U. (2017). Työstä palautuminen. I Mäkikangas, A., Mauno, S., & Feldt, T. (toim.). *Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Bookwell Digital, Juva.

Kuusela, S. (2013). *Esimiehen vuorovaikutustaidot*. Sanoma Pro Oy, Helsinki.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2010). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Kärna, E. (2014). *Middle-Level Practitioner's role and empowerment in strategy process and implementation*. Helsinki: Haaga-Helian julkaisut.

Lantz, A. (1993). *Intervjumetodik: den professionellt genomförda intervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Lares-Mankki, L. (1994). *Strategy implementation bottlenecks: Identification, analysis and removal*. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu.

Leppänen, A. (2002). Työyhteisön kehittämisen tavoitteet. I Lindström, K., & Leppänen, A. (toim.). *Työyhteisön terveys ja hyvinvointi*. Työterveyslaitos, Vammalan kirjapaino Oy.

Lindmark, A. & Önnévik, T. (2011). *Human Resource Management – Organisationens hjärta*. Studentlitteratur AB, Lund.

Lindström, K. (2002). Työyhteisön kehittämisen haasteet. I Lindström, K., & Leppänen, A. (toim.). *Työyhteisön terveys ja hyvinvointi*. Työterveyslaitos, Vammalan kirjapaino Oy.

Lindström, K., & Leppänen, A. (2002). (Toim.) *Työyhteisön terveys ja hyvinvointi*. Työterveyslaitos, Vammalan kirjapaino Oy.

Manka, M-L. & Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi*. Talentum Pro, Helsinki.

Mantere, S. (2000). *Sensemaking in Strategy Implementation*. Helsinki University of Technology.

Mantere, S. & Vaara, E. (2008). On the problem of participation in strategy: A critical discursive perspective. *Organization Science*, 19, 341–358.

Mauno, S., Huhtala, M. & Kinnunen, U. (2017). Työn laadulliset kuormitustekijät. I Mäkikangas, A., Mauno, S., & Feldt, T. (toim.). *Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Bookwell Digital, Juva.

McCabe, D. (2016). Numericalizing the other: A critical analysis of a strategy discourse in a UK bank. *Organization*, 23(4), 525–549.

Mäkikangas, A., Feldt, T., Huhtala, M. & Hyvönen, K. (2017). Persoonallisuuden merkitys työhyvinvointiin. I Mäkikangas, A., Mauno, S., & Feldt, T. (toim.). *Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Bookwell Digital, Juva.

Mäkikangas, A. & Hakanen, J. (2017). Työstä hyvinvointia, mutta millaista? Työhyvinvoinnin monet kuvaajat. I Mäkikangas, A., Mauno, S., & Feldt, T. (toim.). *Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Bookwell Digital, Juva.

Mäkikangas, A., Mauno, S., & Feldt, T. (2017). (Toim.) *Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Bookwell Digital, Juva.

Mönkkönen, K., & Roos, S. (2010). *Työyhteisötaidot*. UNIPress.

Nordell, M. (2016). *De alienerade - berättelser om mellancheferna och strategin*. Åbo Akademis förlag.

Pohjanheimo, E. (2012). *Johda ihmistä. Sosiaalipsykologiaa johtajille*. Talentum Media Oy, Helsinki.

Putnam, L. (2008). Images of the communication— discourse relationship. *Discourse & Communication*, 2(3), 339–345.

Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P., & Laukkanen, T. (2014). *Akatemiasta markkinapaikalle. Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina*. Talentum, Helsinki.

Reed, R. & Buckley, M. (1988). Strategy in action: Techniques for implementing strategy. *Long Range Planning*, 21(3), 67-74).

Saarinen, M., & Aalto-Setälä, P. (2007). *Perkele! Tunneosaamisen kirja esimiehille*. Kirjapaja, Helsinki.

Saldaña, J. (2011). *Fundamentals of Qualitative Research. Understanding Qualitative Research*. New York: Oxford University Press.

Schildt, H., Mantere, S., & Cornelissen, J. (2019). *Power in Sensemaking Processes*. Organization Studies.

Silverman, D. (2014). *Interpreting Qualitative Data*. SAGE Publications Ltd.

Soini, S., Joki, M., Lahtinen, M. & Vartia, M. (2002). Alkuselvittely – edellytys kehittämisprosessin onnistumiselle. I Lindström, K., & Leppänen, A. (toim.). *Työyhteisön terveys ja hyvinvointi*. Työterveyslaitos, Vammalan kirjapaino Oy.

Suoninen, E., Pirttilä-Backman, A-M., Lahikainen, A., & Ahokas, M. (2010). *Arjen sosiaalipsykologia*. WSOYpro Oy, Helsinki.

Tannen, D., Hamilton, H. & Schiffrin, D. (2015). (Red.) *The handbook of discourse analysis*. John Wiley & Sons.

Tichy, N., & Sherman, S. (1993). Walking the talk at GE. *Training and Development*, 47(6), 26-35.

Vanha-aho, P., & Mäkelä, K. (2007). *Neuvottelutaidon Opas*. TJS-Työelämäjulkaisut, Tampere.

Vaara, E. (2002). *On the discursive construction of success/failure in narratives of post-merger integration*. *Organization Studies*, 23, 211–248.

van Dijk, T. (2015). Critical Discourse Analysis. I Tannen, D., Hamilton, H. & Schiffrin, D. (red.). *The handbook of discourse analysis*. John Wiley & Sons.

van Dijk, T. (2007). Discourse & Communication: a new journal to bridge two fields. *Discourse & Communication*, 1(1), 5–7.

Van Leeuwen, T. (2007). Legitimation in discourse and communication. *Discourse & Communication*, 1(1), 91–112.

Vartiainen, M. (2017). Työpsykologian ja hyvinvointitutkimuksen kehitys Suomessa. I Mäkikangas, A., Mauno, S., & Feldt, T. (toim.). *Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Bookwell Digital, Juva.

Viitala, R. (2014). *Henkilöstöjohtaminen*. Edita Prima Oy, Helsinki.

Wee, L. (2005). Constructing the source: metaphor as a discourse strategy. *Discourse Studies*, 7(3), 363–384.

Weick, K. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Weick, K. & Sutcliffe, K. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16, 409-421.

Zilber, T. (2007). Stories and the discursive dynamics of institutional entrepreneurship: The case of Israeli high-tech after the bubble. *Organization Studies*, 28, 1035-1054.

Bilaga 1 - Respondenterna

Titel	Respondentens nummer	Längd	Metod (via Skype eller på plats)
Direktör	1	58 minuter	Via Skype
Direktör	2	43 minuter	Via Skype
Direktör	3	50 minuter	Via Skype
Direktör	4	50 minuter	På plats
VD	5	56 minuter	Via Skype
VD	6	58 minuter	På plats
VD	7	52 minuter	På plats

Bilaga 2 - Intervjuguiden på svenska

ALLMÄNT

- Berätta om dig själv, ditt arbete och om din utbildning.
- Hur har det gått hittills med strategiförändringen? Hur introducerades förändringen?

DIN ÅSIKT

- Hur upplever du strategiförändringen? Upplever du att den är aktuell? På vilket sätt?
- Har allting skett smidigt? Varför, vad har lett till det?
- Skulle du ändra någonting?
- Vad tycker du om ordvalen - exempelvis *förtydligandet av strategi* istället för förändring?
- Belastar förändringen ditt arbete?
- Har förändringen påverkat arbetstrivseln?
- Finns det någonting annat du vill säga om det här området?

OM STRATEGIIMPLEMENTERINGEN

- Hur tänker du genomföra strategiförändringen i din organisation? Varför just så? (Instruktioner eller egna idéer?)
- Har det varit svårt att sälja in behovet av strategiförändringen inom organisationen?
- Har någonting varit lätt?
- Har någonting varit utmanande?
- Tror du att genomförandet av förändringen kommer att lyckas? Varför?
- Räcker det med en ettårsperiod?
- Hur syns förändringen/hur kommer förändringen att synas för kunderna?

- Finns det någonting annat du vill säga om det här området?

I DIN BANK

- Hur har dina underordnade upplevt situationen? Har de gett uttryck för motstånd eller samarbete? På vilket sätt i så fall?
- Är du ensam ansvarig för strategiimplementeringen? Om inte, hur har den andra ansvarspersonen/de andra ansvarspersonerna upplevt situationen?
- Hur har andra chefer upplevt situationen?
- Vilken typ av ledarskap krävs för att genomföra förändringen? Avviker stilen från din normala ledarskapsstil?
- Finns det någonting annat du vill säga om det här området?

GÄLLANDE HUVUDKONTORET

- Vad har du fått för stöd från huvudkontoret? Är det för mycket eller för lite?
- Hur upplever du *förtydligandet av strategi* som ordval?
- Vad har huvudkontoret lyckats med?
- Vad hade huvudkontoret kunnat göra bättre?
- Finns det någonting annat du vill säga som gäller det här området?

Bilaga 3 - Intervjuguiden på finska

YLEISTÄ

- Kerro itsestäsi, työstäsi ja koulutuksestasi.
- Miten strategiamuutoksen kanssa on sujunut tähän asti? Miten strategiamuutos on esitelty sinulle?

MIELIPITEESI

- Miten koet strategiamuutoksen? Koetko sen olevan ajankohtainen? Miten?
- Onko kaikki mennyt sujuvasti? Miksi, mikä siihen on johtanut?
- Muuttaisitko jotakin?
- Mitä mieltä olet sanavalinnoista - esimerkkinä *strategian kirkastaminen* strategiamuutoksen sijaan?
- Kuormittaako muutos työtäsi?
- Onko muutos vaikuttanut työviihtyvyyteen?
- Onko sinulla jotakin lisättävää aihealueeseen?

STRATEGIAMUUTOKSESTA

- Miten aiot toteuttaa strategiamuutoksen organisaatiossasi? Miksi juuri niin? (Ohjeiden mukaan vai omia ideoita)?
- Onko strategiamuutoksen tarpeellisuuden ”myyminen” ollut vaikeaa organisaatiossasi?
- Onko jokin ollut helppoa?
- Onko jokin ollut vaikeaa?
- Uskotko muutoksen läpiviennin onnistuvan? Miksi?
- Riittääkö vuoden mittainen aikajakso?
- Miten muutos näkyy asiakkaille/tulee näkymään asiakkaille?
- Onko sinulla jotakin lisättävää aihealueeseen?

SINUN PANKKISI

- Miten alaisesi ovat kokeneet tilanteen? Ovatko he ilmentäneet vastarintaa tai yhteistyötä? Millä tavoin?
- Oletko yksin vastuussa strategiamuutoksen läpiviennistä? Jos et, miten toinen vastuhenkilö/muut henkilöt ovat kokeneet tilanteen?
- Miten muut esimiehet ovat kokeneet tilanteen?
- Millaista johtajuutta muutoksen läpivientiin vaaditaan? Poikkeako johtamistyyli normaalista johtamistyylistäsi?
- Onko sinulla jotakin lisättävää aihealueeseen?

PÄÄKONTTORISTA

- Millaista tukea pääkonttorilta on tullut? Onko sitä ollut liikaa tai liian vähän?
- Miten koet sanavalinnan *strategian kirkastaminen*?
- Minkä kanssa pääkonttori on onnistunut?
- Minkä suhteen pääkonttori voisi parantaa?
- Onko sinulla jotakin lisättävää aihealueeseen?