

Om motstånd mot förändring i ett företag i FinTechbranschen

Pro gradu-avhandling i organisation och ledning

Nico Höglund: 33517

Handledare: Astrid Huopalainen

Fakulteten för samhällsvetenskaper och ekonomi

Handelshögskolan vid Åbo Akademi

Åbo 2020

ÅBO AKADEMI – FAKULTETEN FÖR SAMHÄLLSVETENSKAPER OCH EKONOMI

Abstrakt för avhandling pro gradu

Ämne: Organisation och ledning	
Författare: Nico Höglund	
Arbetets titel: Om motstånd mot förändring i ett företag i FinTechbranschen	
Handledare: Astrid Huopalainen	
Abstrakt: <p>Denna pro gradu-avhandling handlar om förändringsledning och om motstånd mot planerad förändring. I avhandlingen granskas motståndet från olika synvinklar med ett fokus på individer och deras relation till motståndshandlingar. För att driva igenom förändringsprocesser måste företagsledare kunna handskas med motståndsaktioner som är så gott som oundvikliga då organisationer inför förändringsprocesser. Avhandlingens teoretiska bas är rotad i en världssyn på planerad förändring och utifrån detta ramverk diskuteras motståndsaktioner i kontexten av ett medelstort finskt FinTech bolag.</p> <p>Syftet med avhandlingen är studera förändringsprocesser och vilka problem som kan uppkomma vid genomförandet av dessa. Detta studeras i ett FinTech bolag och fokuset ligger speciellt på en avdelning i företaget där en större förändringsprocess är i gång. De problem som uppkommer kategoriseras i olika former av motstånd mot förändringen och analyseras främst från individnivå.</p> <p>Data som studien bygger på samlades av mig genom etnografiska metoder under en halvårsperiod. Med hjälp av detta data vill jag analysera hur motstånd tar sig i uttryck i organisationer då förändringsprocesser genomförs. De insamlade data presenteras i avhandlingen och analyseras med hjälp av tidigare vetenskaplig forskning.</p> <p>Analysen av de insamlade data pekar på att i det studerade företaget kan identifieras en stor mängd olika motståndskrafter som försvårar förändringsprocessen. Dessa motståndskrafter uppstår både utanför organisationen och internt. Motståndet kan komma både från människors handlingar och från strukturella faktorer. Analysen av studiens resultat diskuteras och slutsatser gällande motståndshandlingar inom detta FinTech företag diskuteras utgående från vetenskaplig teori.</p>	
Nyckelord: förändringsledning, förändring, motstånd mot förändring, fintech, motstånd, planerad förändring, trestegsmodellen, organisationsutveckling	
Datum: 20.12.2020	Sidoantal: 79

Innehåll

1. Inledning	1
2. Teori	4
2.1. Introduktion	4
2.2. Modeller för förändring	7
2.2.1. Kurt Lewin	7
2.2.2. Aktionsforskning.....	8
2.2.3. Fältteori	9
2.2.4. Gruppdynamik.....	10
2.2.5. Trestegsmodellen för förändring	11
2.2.6. Djupare in i trestegsmodellen	14
2.3. Från trestegsmodellen och planerad förändring till organisationsutveckling	17
2.4. En kritisk blick på trestegsmodellen	18
2.5. Motstånd mot förändring	21
2.5.7. Vad är motstånd.....	21
2.5.8. Hur kan man minska på motstånd?	22
3. Metod	33
3.1. Inledning	33
3.2. Om access och bakgrund till studien	33
3.3. Mina data	34
3.4. Kvalitativa studier	35
3.4.1. Kvalitativ forskning.....	36
3.5. Etik	37
3.6. Akademiska principer	39
3.1. Om anonymisering	39
3.2. Etnografier/deltagande observation	40
3.2.2. Historia och allmänt om etnografi	40
3.3. Hur etnografi används i denna avhandling.	41
3.4. Forskarens roll	42
4. Den empiriska kontexten	44
4.1. FinTech	44
4.2. Konsumentkrediter	46
4.3. Om företag FT	48
4.3.1. Kulturen på företag FT	48
4.3.2. Företagets tillkomst	48
4.3.3. Företagets arbetssätt	51
4.3.4. Förändringsprocesser/organisationsutveckling i företaget	52
4.3.5. Nya medarbetare	53
4.4. Tidslinje för studien	53

5.	<i>Motstånd mot förändring inom företag FT.....</i>	57
5.1.	Utomstående krafter	58
5.1.	Interna krafter inom organisationen.	59
5.2.	De anställdas attityder och osäkerhet	60
5.3.	Nya medarbetare och förändring	64
5.4.	Subkulturer och olika arbetskulturella arbetsätt	65
5.5.	Motstånd utanför ekonomiavdelningen.....	67
6.	<i>Avslutande diskussion och slutsatser</i>	71
6.1.	Mina tankar kring studien.....	71
6.2.	Avhandlingens syfte och bidrag	71
6.3.	En kritisk blick på studien	73
6.3.1.	Möjliga problem med studien	73
6.3.2.	Organisationer passar sällan rakt in i modeller	74
6.4.	Förslag på fortsatt forskning	74
7.	<i>Referenser.....</i>	76

1. Inledning

Varför är det så svårt att genomföra förändringar i organisationer? Jag tror att alla som läser denna text har vid ett eller annat skede varit med om en förändringsprocess som inte riktigt går som planerat. Det kan vara små stötar på vägen som saktar ner på slutförandet av processen eller det kan vara något så stort att hela förändringsprocessen misslyckas och måste avslutas. Ibland går det också så att någonting sker och i slutändan hamnar man någonstans helt annanstans än vart man var på väg, det behöver inte betyda att förändringsprocessen misslyckades men av en eller annan orsak gick den inte alls så som planerat. Dessa fenomen som gör det svårare för oss att fullborda förändringsprocesser kallas inom organisationsteorin ofta till motstånd mot förändring. Motstånd mot förändring kan ta många olika former och det uppkommer nästan alltid då förändring sker. Det är olika former av motstånd som försvårar till det för oss även om vi har planerat precis hur vi vill att förändringen ska gå.

Utöver faktumet att det är svårt att genomföra förändringar så lever vi i en värld som är i konstant förändring, ingenting står stilla och allting är föränderligt. Förändring kan vara av gott eller ont slag och kan vara eftertraktad eller oväntad, det kan leda till fullt kaos eller bara vara en liten bisak. Eftersom det är ett så abstrakt eller okontrollerbart fenomen så är det naturligt att man vill kunna kontrollera och styra förändringen åt det håll man vill att den ska gå. Det är vad man inom företagsekonomi kallar för förändringsledning. Förändringsledning är ett relativt nytt vetenskapligt fält. Förändringsledning i en eller annan form har dock studerats sedan 1960-talet, till en början mest av konsulter och på senare tid har det blivit mer och mer av en akademisk disciplin. Intresset för ämnet växer både akademiskt och speciellt inom affärsvärlden där förändring sker allt snabbare och det ses som viktigare och viktigare att på ett effektivt sätt kunna hantera.

Förändring och förändringsledning är alltså ett ämne som man tidigare har forskat kring och det finns en stor mängd mer eller mindre etablerade teorier som innefattar både förändring som fenomen och hur man bäst ska styra förändringar. I vissa företag har man också i dagens läge definierat sina egna interna processer för att styra förändringar. Det kan lätt gå så att det man planerat aldrig används i praktiken eller de riktlinjer organisationen har uppgett aldrig följs. Om inte strategierna för

förändringsledning integreras i kulturen kan det gå så att de strategin förblir bara ord på papper. Ett bra sätt att studera hur förändringar i verkligheten leds i företag är att själv ta del av processen. Genom att delta i företagets vardag kan man få en annorlunda insikt i vad som sker i praktiken jämfört med att försöka studera detta utifrån.

Man kan enligt min åsikt anta att vissa branscher är mer lättpåverkade av förändringar än andra. Finansiell teknologi (FinTech) är en bransch där förändringar kan ske mycket snabbt, både inne i organisationen och på branschen som helhet. Tekniken som hela tiden utvecklas i snabb takt betyder att innovationer påtvingar företag att förändras snabbt för att hålla takt med konkurrenterna. En stor del av FinTech företagen är också startup-bolag och för dem är det typiskt att man ofta måste göra mycket stora förändringar i verksamheten i och med att företaget växer (Bajwa et al., 2017). FinTech är också branschen där denna avhandlings studie har gjorts. Företag inom finansiell teknologi branschen måste kunna anpassa sig till förändringarna kvickt eller så riskerar de att dö ut. Detta är naturligtvis också sant för alla företag i så gott som alla branscher men inom finansvärlden är det dock speciellt viktigt för tillfället då det nu runt världen sker stora ändringar i bank- och finansbranschen (Mackenzie, 2015) . Nya företag tar sig hela tiden in på marknaden och tjänsterna flyttar mer och mer till internet och bort från de gamla fysiska bankkontoren.

Min avsikt med detta arbete är att studera förändring i ett företag som genomgår en större planerad förändringsprocess. Förändringsprocessen har pågått inom en avdelning i företaget under undersökningens gång och jag har haft möjlighet att följa med processen i form av denna etnografiska studie.

Avdelningen är liten och därför är också avhandlingens fokus huvudsakligen på de individer som jobbar på avdelningen och hur dessa personer hanterar och relaterar till förändringar i sin arbetsomgivning. Individers sätt att relatera till förändring är ofta i form av motstånd mot förändring. Orsakerna till motståndet kan komma inifrån eller utifrån men oftast leder det till någon form av reaktion från de individer som är delaktiga i förändringsprocessen.

Mitt syfte i denna avhandling är att studera det intressanta fenomenet motstånd mot förändring, varifrån det kommer och hur det tar sig i uttryck i planerade förändringsprocesser.

Gruppens inverkan på motstånd diskuteras också men även i detta är utgångspunkten i individerna och till exempel diskuteras gruppens inverkan på individers tolkning av förändringar. Den bredare organisationella kontexten presenteras eftersom allting från företagskulturen, allmänna principer, regler och så vidare påverkar hur förändring genomförs och motstånd mot det uppstår inom organisationen.

2. Teori

2.1. Introduktion

Förändring är något som påverkar alla och något som bör ledas i alla organisationer. Det kan kännas som att i dagens globaliserade värld sker förändringar allt oftare och i snabbare takt än någonsin förut. Vare sig det är sant eller inte kan man konstatera att en allmän uppfattning är att varje generation känner sig som om att allting förändras snabbare nuförtiden. För chefer är förändring inom organisationen en oundviklighet och oftast inte något som är välkommet eftersom förändring alltid för med sig en viss mängd osäkerhet. (Linstead, Fulop & Lilley, 2009). Buchanan och Huczynski (2004) skriver om återkommande organisatoriska förändringar baserat på data av Whittington och Mayer (2002) och där konstaterar de förstnämnda att organisationer omorganiserar sin verksamhet allt oftare och oftare. I en studie där Storbritanniens 50 största företag medverkade konstaterades det att omorganisering händer allt oftare och det är allt viktigare för företagen. Den allt snabbare takten på omorganisering drivs enligt forskarna av tre faktorer: en högre grad av konkurrens, framfarten av teknologiska innovationer och allt mer kunskapsintensiva arbeten eftersom organisationsstrukturen påverkar informationsflöden (Buchanan, Huczynski, 2004).

Själva ordet förändring är en omtvistad term, och hur man definierar det har orsakat livlig debatt i många år. Bland organisationsteoretiker som studerar förändringsledning är en av de huvudsakliga debatterna följande: ska man se förändring som något pågående vilket har ingen tydlig början eller slut, eller ska man se på förändring som olika enskilda processer där man kan definiera en klar början och slut (Linstead, Fulop & Lilley, 2009). Förespråkare för det första alternativet, att förändring är något som sker hela tiden, menar att man kan försöka påverka det och kontrollera det men man kan inte säga definitivt att nu börjar förändringsprocessen och nu är den tar den slut. Förändring sker alltså kontinuerligt och är således oundviklig. Enligt Peters (1987) är detta det korrekta sättet att se på förändring, det vill säga att förändring är en norm och inte en mängd engångshändelser. Som kontrast till detta finns synsättet där förändring ses som en process vilken har en klar början och ett slut. Det betyder inte att förändringen nödvändigtvis måste vara ledd, men man kan ändå peka ut en start- och slutpunkt.

En organisation kan råka ut för en mängd olika sorters förändringar, där vissa är bättre och vissa sämre. Hur man inom organisationen är beredd på och reagerar på förändringen påverkar naturligtvis resultatet. Förenklat kan man säga att det i organisationer finns bra och dåliga förändringar. Bra förändring är snabb att implementera och är anpassningsbart till olika sorters situationer. Bra förändring stärker organisationen och organisationen kommer ur den med mer än man gått in med (Beerel, 2009).

Utöver detta så är utlösaren för förändringen i en stor roll, då vissa saker till sin natur är sådana att de leder lättare till en bättre eller en sämre förändring. Ta till exempel en lagförändring, det kan vara en lagförändring som lyfter på en restriktion och nu är det lättare att producera en produkt, något som oftast är en bra sak för ett företag. En lagförändring åt andra hållet däremot, det vill säga att företagets produkt på grund av förändringen nu blir svårare att producera, kan man se som en dålig förändring. Detta sätt att se på förändring som bra eller dåligt är dock ett rätt så simpelt och entydigt sätt att se på förändring och därför är det skäl att gå djupare in i definitionen av förändring och här specificera den till organisatoriska förändringar.

Med termen organisatoriska förändringar syftar jag i avhandlingen på den definition som används i Linstead et al. (2009), där organisatorisk förändring är något som ändrar på organisationens existerande struktur, mål, teknologi, arbetsuppgifter, arbetsförhållanden, roller etc. Orsakerna till varför organisatoriska förändringar sker bör också diskuteras och enligt Worrall et al. (2000) är den vanligaste formen av organisatorisk förändring sådan som kommer till på grund av kostnadsminskningar, avskedningar, kulturförändringar eller effektivitetsökningar. Förändringar kan ske både på grund av interna och externa faktorer. Buchanan och Huczynski (2004) kallar dem för interna och externa utlösare för förändring.

Interna orsaker till förändring kan vara förväntade och därmed planerade förändringar som sker på grund av att organisationen har bestämt sig för att ta en viss åtgärd, att flytta till nytt kontor eller att rekrytera nya personer och så vidare. Interna förändringar kan också vara oväntade, så som i företag FT som studeras i denna avhandling, där förändringsprocessen sattes igång då ekonomichefen sade upp sig. Externa krafter kan också utlösa förändringar som tidigare nämndes. Dessa är händelser utanför

organisationen som leder till att man inom organisationen måste göra en ändring. Externa orsaker till förändring kan vara allting från lagstiftning till naturkatastrofer. Dessa externa utlösare är det svårare att planera för och man har mindre möjlighet att påverka dem på samma sätt som man kan försöka styra interna händelser inom företaget. Den minskade möjligheten till att kontrollera dessa händelser skapar också mera osäkerhet och stress hos medarbetarna (Clampitt, Williams, 2005).

För att prata om förändring i ett akademiskt syfte och gå djupare in i teorin kring förändringsledning måste man alltså välja sida så att säga, och specificera sitt synsätt gällande detta. Synen på förändring kan grovt delas in i två kategorier, å ena sidan kan man se förändring som en norm som man kan försöka stoppa för korta stunder med att införa en kort period av stabilitet. Å andra sidan kan man se på världen som stabil och stillastående som påverkas av tillfälliga förändringshändelser vilka ändrar på verkligheten från en stabilitet till en annan (Linstead, Fulop & Lilley, 2009). Synen av förändring som något som ändrar på det stabila status quo är mer typiskt för modernistisk organisationsteori. Modernistisk teori lägger vikt på att begrepp och teorier är strikt grundade i något oföränderligt och man söker lösningar som ger svar av typen antingen/eller. I den postmoderna organisationsteorin ges det däremot mera utrymme för gråa zoner och det hela är inte lika svartvitt. Dessa nyare teorier grundar sig oftare i en syn på förändring som en norm, eller med andra ord en konstant företeelse (Linstead et al., 2009). Ett sätt att exemplifiera det modernistiska perspektivet hittas i Hatch (1997) vilket är att se på hur omvärlden eller miljön och en förändring påverkar varandra. Ur ett modernistiskt perspektiv på förändring så sker förändring i organisationer på grund av att miljön tvingar organisationen till förändring. Som resultat av ändringen i miljön måste organisationen reagera och förändras, bara organisationer som förändras för att möta miljöns behov överlever.

I avhandlingen kommer jag att använda mig av det modernistiska synsättet och jag studerar förändring utifrån antagandet att förändring är något med en början och ett slut. I organisationsteorin brukar detta perspektiv också kallas planerad förändring. Detta betyder dock inte att jag antar att det finns organisationer där förändring inte sker, det sker hela tiden förändring, i vissa fall mera och i vissa fall mindre. Ur den synvinkel som jag har valt så antas det att man kan klart definiera dessa förändringar och deras olika delar. Orsaken till valet av planerad förändring är inte det att jag tror att detta är ett bättre sätt eller att de som förespråkar för förändring som en norm har

på något sätt fel. Planerad förändring är helt enkelt i min åsikt det mest passande synsättet att använda detta fall, därtill så är det också ett mera intressant perspektiv för mig personligen. Eftersom studien fokuserar på en specifik förändringsprocess i ett företag så är det lättare för mig att hantera och analysera mina data ur en planerad förändringsmodell. Planerad förändring ger utgångspunkten och definierar ramarna för hur förändring studeras i avhandlingen. Utifrån synsättet för planerad förändring så kommer studien att ha ett speciellt fokus på motstånd mot förändring och orsakerna till varför det är så svårt att genomföra förändringar.

Modeller för planerad förändring kopplas ofta ihop med organisationsutveckling (eng. *organizational development*) vilket är en av de kändaste synvinklarna på förändringsledning. Organisationsutveckling grundar sig i Kurt Lewins forskning (Helms-Mills, Mills & Dye, 2009), särskilt grundar det sig i t-grupper, aktionsforskning och deltagande ledarskap vilka alla är centrala för synsättet om planerad förändring (Burnes, Cooke, 2012). Lewins studier kring deltagande ledarskap kallas också för studier i gruppdynamik och för klarhetens skull används i första hand termen gruppdynamik i kommande avsnitt. I följande avsnitt presenteras Lewins forskning närmare, med speciell fokus på Lewins trestegsmodell för förändring som har haft en mycket stor inverkan på hela fältet för förändringsledning, både på en akademisk nivå och en praktisk nivå i affärlivet. Aktionsforskning, gruppdynamik och fältteori presenteras också eftersom de är relevanta för planerad förändring och modellen med tre steg baserar sig stort på dessa.

2.2. Modeller för förändring

2.2.1. Kurt Lewin

Socialpsykologen Kurt Lewin föddes 1890 och är en mycket känd forskare med rötter i psykologin. Från psykologin har Lewins forskning använts inom många olika ämnesområden och han är mycket inflytelserik och har påverkat akademiska världen på många fronter. Lewin är mest känd för t-grupper, aktionsforskning, gruppdynamik

och tre-steps modellen för förändring (Helms-Mills, Mills & Dye, 2009). I dagens läge tillämpas Lewins forskning allt som oftast i affärsvärlden och med hjälp av hans teorier försöker företag effektivera sin verksamhet för att göra maximal vinst. Det kan dock vara viktigt att notera att bakom Lewins intresse för förändringsledning ligger inte ett hopp om att maximera vinster utan en vilja att förbättra världen och få organisationer att fungera bättre, kommunicera bättre för att minska på ojämlikheter. Många av Lewins familjemedlemmar dog i förintelsen och hans forskning var för honom ett sätt att kämpa mot totalitarism och förespråka demokrati (Burnes, Cooke, 2012).

2.2.2. Aktionsforskning

Aktionsforskning är forskning som direkt ämnar påverka det område man forskar inom. Lewin använde sig av aktionsforskning för att påverka på sociala frågor och försökte med hjälp av aktionsforskningen skapa sociala förändringar (Helms-Mills, Mills & Dye, 2009). Lewins modell för aktionsforskning var cyklisk, det vill säga att man utförde handlingar, evaluerade deras effekt, planerade om och utförde nya handlingar som i sin tur evaluerades och så vidare. Detta forskningsätt var inte till en början utformat för att användas i kontexten av organisatoriska förändringar men med tiden har det anpassats och används vitt för just detta. Aktionsforskning lämpar sig bra för att studera organisatoriska förändringar enligt Helms-Mills et al (2009) eftersom modellen är gjord med tanken att göra sociala förändringar, vilket lätt kan anpassas till en organisatorisk kontext. Modellen för aktionsforskning antar också att alla organisationer är unika och man måste anpassa varje förändringsprocess till den specifika organisationen där den sker (Burnes, Cooke, 2012). Aktionsforskningsmodellen är också enligt många forskare (Se t.ex.: Burnes, Cooke, 2012, Burke, 2014) en del av det som ligger bakom en stor mängd av aktiviteterna man åtar sig inom organisationsutveckling och modellen för planerad förändring. Som tidigare nämnts så var Lewins forskning grundad i en vilja att skapa sociala förändring och Lewin använde sig av aktionsforskning till detta till en början. Till Lewins första aktionsforskningsprojekt hörde ett försök att minska på våld mellan judiska och katolska gatugång (Burnes, 2004b). Rätt så snabbt tillämpades aktionsforskning dock

också till företagsekonomiska mål, och enligt Burnes (2004b) använde sig Tavistock institutet sig av aktionsforskning för att effektivera kolindustrin i Storbritannien.

2.2.3. Fältteori

Fältteori (eng, *field theory*) är något som Lewin också var verksam inom och i sin enkelhet går fältteori ut på att man studerar någonting utifrån hur det reagerar med sin omgivning. Denna teknik hade använts rätt så länge i naturvetenskaperna när Lewin kom på att tillämpa denna teknik för att studera mänskligt beteende (Helms-Mills, Mills & Dye, 2009). I sociala kontexter, så som i en organisation, är människor alltid centrala då förändring sker. På grund av detta ter det sig att naturligt att Lewin som var inriktad på förändringsforskning skulle vilja studera mänskligt beteende. Genom att använda fältteorins tekniker för att studera mänskligt beteende kom Lewin med ett helt nytt tankesätt beträffande hur man studerar förändring i och med att man nu också tog omgivningen och alla dess faktorer i beaktande. Tidigare forskning hade försökt förklara mänskligt beteende med hjälp av att se på människans inre behov och vilja. Inom fältteorin tänker man sig att hur en individ beter sig inom gruppen är beroende av omgivningen och alla krafter omkring, individens beteende bestäms då av detta fält hen existerar inom (Helms-Mills, Mills & Dye, 2009). Ändringar i beteende är då alltså orsakade av ändringar i detta fält och Lewin trodde att ifall man kan identifiera dessa krafter kan man förstå sig på och påverka individer att förändra sitt beteende på ett önskat sätt (Burnes, 2004).

Genom att ta omgivningen i beaktande med hjälp av fältteori ändrade Lewin tankesätten kring förändring och det sätt på vilket många forskare studerade mänskligt beteende (Helms-Mills, Mills & Dye, 2009). En individs beteende påverkas alltså inte bara av inre behov utan också av yttre faktorer och förändringar i omgivningen kan påverka mänskligt beteende på individnivå. Individens beteende skapas alltså av ett fält (varav *field theory*) av inre och yttre faktorer som är beroende av varandra. En förändring i beteende sker då någon av dessa faktorer i fältet förändras. Då man ser på mänskligt beteende som ett resultat av det som händer då någon faktor i omgivningen

(eller i fältet) förändras så kan man bättre förstå sig på mänskligt beteende och utifrån detta organisatoriska förändringar.

2.2.4. Gruppdynamik

Medan fältteori fokuserar mera på individnivåns beteende så är gruppdynamik mera fokuserat på grupper och kan bättre tillämpas till organisatoriska kontext. Fältteori fungerar dock som en bra inkörsport till det som kallas gruppdynamik. Fältteori handlar om hur omgivningen påverkar individens handlingar, härifrån är det inte ett så långt hopp till att studera hur grupper påverkar individen och tvärtom. Kurt Lewin identifierar fyra frågor man måste svara på för att kunna förstå sig på en grupps dynamik:

1. Vilka krafter uppehåller denna grupp?
2. Hurdan förändring kunde man införa med hurdan handling?
3. Vilka krafter skulle motsätta sig förändringen?
4. Under vilka förhållanden kan förändringen göras permanent och under vilka förhållanden går gruppen tillbaka till det gamla?

Fritt översatt från Helms-Mills et al (2009, s. 46)

Genom att förstå sig på den inverkan gruppen har över individers beteende så kan vi bättre förstå oss på mänskligt beteende i organisationer. Eftersom alla individer påverkas av sin omgivning och den grupp de hör till så är det mycket svårt att ändra på en individs beteende utan att också ändra på hela gruppens beteende. Det kan alltså till och med vara lättare att ändra på en grupps beteende än att ändra på individens, så stark är gruppens påverkan på individen enligt denna teori. Hela tanken om att man ska ta i beaktande gruppmedlemmarna och deras vilja i beslutsfattandet är ännu kontroversiellt för vissa men det lägger grunden till organisationsutveckling (Burnes, Cooke, 2012).

2.2.5. Trestegsmodellen för förändring

Introduktion till tresteg modellen

Kurt Lewin utvecklade en sedermera mycket känd modell för att beskriva organisatoriska förändringar, den så kallade trestegsmodellen. Modellen är i dagens läge relativt gammal då den lanserades på 1950-talet och har använts och studerats extensivt (Hatch, 1997). Modellen har använts för att teoretisera kring förändring samt för att studera och förklara förändringar i otaliga organisationer. Denna modell är det som Lewin är mest känd för inom företagsekonomiska kretsar och har en stor roll i denna avhandling, och därför presenteras den nu i större detalj i följande avsnitt. Även om detta är den mest kända delen av Lewins forskning så är det skäl att notera att Lewin själv poängterade att det är helheten av trestegsmodellen, aktionsforskning, gruppdynamik och fältteori som skapar grunden för att förstå sig på och analysera planerade förändringar (Burnes, 2004).

Lewins modell beskriver förändring som en tre stegs process:

1. Upptinande
2. Rörelse
3. Nedfrysning

Dessa tre steg kan användas för att förstå sig på hur förändring sker och med hjälp av modellen kan man också försöka styra förändring (Hatch 1997). Modellen består av tre distinkta steg och utifrån detta kan man också konstatera att förändring i denna modell är något som har en början och ett slut.

Då upptinande har hänt, av vilken orsak som helst, börjar själva förändringsprocessen och då kan man försöka styra den åt det håll som man vill. Ledningen kan försöka med olika metoder påverka förändringen, metoder som används kan vara bland annat: ändring av processer, nya tillvägagångssätt, nya arbetsmetoder, nya styrelsemetoder (Hatch, 1997). Dock är det inte alltid möjligt att styra förändringen och oberoende av ledningens bästa försök kan utkomsten av förändringen vara annat än vad man hoppats på. Efter att förändringsprocessen varit igång sin tid kommer det vid något skede en punkt då en ny jämvikt nås och krafterna som jobbar för och emot förändringen är i

balans. Då sker en nedfrysning av situationen, en ny stabilitet införs och förändringsprocessen är fullbordad.

Första fasen: Upptinande

Detta är första fasen i förändringsmodellen, då när upptinande sker börjar själva förändringsprocessen. Upptinande kan ske av sig självt eller det kan ske på grund av ett beslut från till exempel ledningen. Upptinande sker då de krafter som motstår förändringen minskar eller genom att sådana krafter som vill införa förändring ökar. Tidigare har det hela varit i balans, det har inte funnits tillräckliga krafter endera för eller emot. Denna balans är dock alltid i risk för att rubbas och därför beskrivs det rådande läget som en kvasistationär stabilitet (Burnes, 2019). Orsaker till upptinande kan vara t.ex. ny organisationsstruktur, ändringar i ledningen, nya processer, nya medarbetare, medarbetare som slutar eller förändringar i attityd och kultur. Oberoende vad den bakomliggande orsaken är så betyder det i varje fall att krafterna som motstår förändringen är nu mindre än de som är för att genomföra förändringen. Detta kan vara lättare att förstå sig på genom ett praktiskt exempel, om t.ex. en ny medarbetare börjar arbeta i en organisation. Då en grupp får en ny medlem är det oundvikligt att det sker förändringar, arbetsuppgifter kanske skiftas eller det uppkommer nya uppgifter – annars skulle den nya medarbetaren inte ha något att göra. I detta exempel är den nya medlemmen en kraft som sätter förändringen igång och det gamla status quo ändras, det vill säga upptinandet, nu finns det en möjlighet för förändring att ske.

Andra fasen: Rörelse

Då upptinande har skett är det dags för själva förändringsfasen. Vid detta skede är det inte mera möjligt att stoppa förändring från att ske utan det kommer att hända vare sig man vill det eller inte. Nu kan man dock försöka styra förändringen och i denna fas vill man påverka på förändringen och styra den åt något visst håll, detta är dock oftast mycket svårt på grund av mängden olika krafter som verkar här (Burnes, 2019). På

grund av komplexiteten av detta är det viktigt att i detta skede identifiera så gott som möjligt de olika krafterna som påverkar förändringen och försöka styra dem med praktiska ingrepp, med andra ord använder man sig av aktionsforskningstekniker. (Burnes, 2004)

Ledningen har antagligen en plan för hur man vill att det ska gå och vart man vill att förändringen ska ta sig. Utöver ledningens plan så finns det naturligtvis många andra faktorer som kan påverka på hur det i verkligheten går, ofta kan till exempel de medarbetare som till största delen påverkas av förändringen vara av de starkaste krafterna. Det är de som ofta är mest inblandade i det praktiska kring vad än som förändras medan ledningen brukar vara i en mer övervakande roll. Detta kan skapa friktion eftersom medarbetarna inte med säkerhet har samma motivationer som ledningen. Det kan handla om olika synsätt på vad som borde göras eller någon kanske vill ta chansen till vara för att ändra på sina egna arbetsuppgifter eller arbetsprocesser så att de gynnar dem själv. Vi kan fortsätta på exemplet ovan i första fasen, en ny person anställs till ditt team och det medför nödvändigtvis förändringar. Den nya anställda tar kanske över arbetsuppgifter av någon eller kan bidra med något nytt till teamets arbete, en resurs som inte tidigare har funnits kan nu utnyttjas. På samma gång kanske man ändrar sitt tillvägagångssätt till några uppgifter, ofta är det lättare att göra mindre förändringar i samband med en större förändring. Alla dessa olika saker påverkar och styr förändringen till en viss riktning. Då nya rutinerna och arbetsuppgifterna sakta börjar klarna rör sig teamet mot en ny stabilitet och den sista fasen.

Tredje fasen: Nedfrysning

Den sista fasen är nedfrysning, de olika krafterna har styrt förändringen åt ett visst håll och nu vill man hålla den där genom att frysa krafterna för att fullborda förändringen. Detta sker ofta av sig själv, om man på arbetsplatsen jobbar för en förändring i t.ex. en process så sedan när man infört den nya processen och den är i användning sker ingen mer förändring utan då fortsätter man jobba som vanligt. Den nya rekryteringen är inte längre ”den nya” utan en del av teamet och organisationen som nu har uppnått en ny stabilitet. Förändringsprocessen har inverkat på organisationen och tvingat

organisationen att ändra sig kring förändringen så att nya rutiner eller arbetssätt till exempel måste användas för att kunna anpassa sig kring förändringen. Vid detta skede måste man inom organisationen förstärka och stöda de nya tillvägagångssätten för att förändringen ska bli permanent, annars riskerar man att gå tillbaka till det tidigare (Manchester et al., 2014) .

Lewins modell var i verkligheten mer av en teori om stabilitet än om förändring, där Lewin såg på förändring som något vilket gjorde ändringar i den existerande stabiliteten. Enligt Lewin uppehålls stabiliteten av två motsatta krafter. Så länge de motsatta krafterna är lika starka så hålls stabiliteten och ingenting förändras. Förändring sker efter upptinande, upptinande händer genom att man endera ökar krafterna för förändring eller genom att man minskar motståndet mot förändring. Det enklare sättet är att minska på de krafter som motsätter sig förändringen (Worley, Mohrman, 2014) eftersom det huvudsakligen leder till mindre spänningar i organisationen.

Även om det handlar om planerad förändring så ska man inte tolka trestegsmodellen som om att Lewin såg organisationer som totalt fasta och stabila då när ingen förändring håller på att ske. Stabiliteten som uppstår då krafterna för och emot förändring är lika stora beskrevs av Lewin själv som *en kvasistationär stabilitet* (Worley, Mohrman, 2014) .

2.2.6. Djupare in i trestegsmodellen

Lewins trestegsmodell har studerats vitt och många har använt sig av den för både teoretiska och praktiska ändamål. Modellen är dock rätt så simpel och därför har flera forskare gått djupare in i modellen och expanderat den med åren. Enligt Schein (refererad i Burke 2014 s. 176), Edgar Schein i boken *Process Consultation: Vol. 2. It's role in organization development*, gått djupare in i trestegsmodellen och där konstaterat att de tre stegen i verklighet går in på varandra och det är fel att kalla dem för särskilda steg. I stället använder han termen faser och poängterar att dessa faser sammanfaller delvis. Med andra ord kan förändringsprocessen vid specifika tillfällen sägas vara i två faser samtidigt medan övergången sker. Schein (refererad i Burke,

2014) går också djupare in i dessa faser och utvidgar dem från Lewins ursprungliga modell.

Steg 1: upptinande expanderat

I första fasen är det som förändringen läggs igång, för detta behövs en vilja och färdighet till att förändras. Enligt Schein (refererad i Burke, 2014 s. 176) sätts upptinandet i gång av åtminstone de följande skälen.

1. För att organisationen ska vara villig att påbörja en förändring måste man demonstrera att det finns ett faktiskt behov för detta. Om man till exempel kan peka på att en viss produkt och visa att försäljningen av den har minskat kan man med hjälp av detta motivera behovet för att någonting måste ändras.
2. Skuld känslor och ångest är naturligtvis något som kan bra motivera organisationsmedlemmar till att handla. Genom att peka på någonting och förklara hur det kunde fungera bättre kan leda till skuld känslor och för att slippa av med ångesten tar organisationsmedlemmarna till handling och försöker göra det bättre.
3. Trygghets känsla, för att medlemmarna i organisationen ska ta till sig förändringen och jobba för att fullborda den är det speciellt viktigt att man skapar en känsla av trygghet för dem. Ifall organisationsmedlemmarna känner det som en risk att åta sig en förändringsåtgärd är det mycket mindre sannolikt att de gör det. Man måste känna sig stödd hela vägen och att det känns rätt att införa en förändring.

Steg 2: Förändring expanderat

Enligt Schein (refererad i Burke, 2014 s. 176) krävs det två saker för att påbörja den andra fasen. I andra fasen sker ett kognitivt skift hos organisationsmedlemmarna, man

måste tänka om och se på saker från en annan vinkel detta leder sedan till att man ändrar sitt handlings sätt. De två utlösarna för fasen är:

1. Man måste bekanta sig med det nya, det kan ske via en människa som till exempel en konsult eller en chef, det kan också ske via en modell eller figur. Detta första steg att bekanta sig med det nya ger ett nytt perspektiv och medarbetarna kan se sig själva i det nya (se sig göra saker på det nya sättet).
2. Man ska se sig omkring och fundera ifall denna sorts lösning verkligen är den bästa och har den använts någon annanstans. Är det man håller på med något totalt nytt eller använder man sig av prövade metoder och finns det i såna fall information man kan ta sig del av annanstans inom eller utanför organisationen. Man kan själv studera sin egen organisation eller till exempel teori eller så kan man ta in ett par ögon från utsidan i formen av en konsult eller någon som arbetar inom ett annat team men i samma organisation. Kanske de har haft liknande förändringsprocesser i detta team och kan komma med råd och vägledning.

Steg 3: Nedfrysning expanderat

Schein har också expanderat på det tredje steget där förändringen görs permanent eller med andra ord fryses fast. Som i den tidigare fasen har Schein här också identifierat två saker som krävs för att frysa fast förändringen.

1. Organisationsmedlemmarna måste bli bekväma med förändringen på en personlig nivå. Medlemmarna måste ta till sig de nya tillvägagångssätten och mentalt måste det nya istället bli det nya normala. Det kräver en del repetition innan det nya beteendet börjar kännas 'rätt' och det innebär också ofta att man ber om feedback och gör ändringar enligt det.
2. Förändringen måste också fungera för andra medlemmar i organisationen och inte bara för dem som har ändrat på sitt eget beteende. Det viktigaste är naturligtvis att de som arbetar närmast kan förstå sig på och kunna arbeta inom de nya ramarna. Det vill säga att andra måste förstå sig på ditt nya beteende för att de ska godkänna det och allting ska fungera smidigt. Organisationer är

komplexa nätverk och även om förändringen i en del av organisationen inte direkt ändrar på arbetet i en annan del av organisationen så kan den påverka på någon process eller rutin och därför är det viktigt att informera till hela organisationen om man gör en förändring som har så pass vidspridda inverkningsområden.

2.3. Från trestegsmodellen och planerad förändring till organisationsutveckling

Att se på förändring som en inkrementell process och inte en konstant pågående process har enligt Helms-Mills et al. (2009) vuxit från Lewins teorier till det fält som vi idag kallar för organisationsutveckling (*organisational development*). Organisationsutveckling är ett brett fält och har många följare vilket betyder också att definitionen är inte alltid totalt klar. Det kan finnas skiljande åsikter och definitioner som alla inte är precis likadana. Grunden till organisationsutveckling är dock att man fokuserar på människor, organisationer och planerad förändring.

För att gå djupare in i definitionen av vad organisationsutveckling verkligen handlar om kan vi se på Senior och Swailes (2016, s. 296) definition som innehåller 7 punkter vilka är karaktäristiska för ett organisationsutvecklingssynsätt på förändring.

1. En av tyngdpunkterna är mål och processer varav särskilt arbetsprocesserna betonas.
2. Tidsmässigt handlar det om förändringar på lång sikt, det vill säga bestående förändringar.
3. Man förhåller sig till organisationen som en helhet och inte bara till delar av den.
4. Synsättet är deltagande och tar nytta av både teoretisk och praktisk forskning.
5. Förändringsprocessen har stöd från ledningen.
6. Det finns en s.k. förändringsagent som driver förändringen.

7. Man fokuserar på planerade förändringar, men det finns rum för ändringar och varje situation är unik och kan kräva ett specifikt närmandesätt.

I dagens läge är organisationsutveckling en etablerad term och någonting som har funnits till länge inom förändringsledningslitteraturen. Termen användes första gången på sena 1950-talet då Douglas McGregor och Richard Beckhard arbetade som konsulter på företaget General Mills. De arbetade med ett förändringsledningsprojekt och deras tillvägagångssätt för detta projekt var nytt och annorlunda än vad de tidigare hade använt. Till detta hörde att arbetsgrupper ändrades och beslutsfattandet skiftades neråt i hierarkin och medarbetarna på fabriksgolvet engagerades i beslutsfattandet. Eftersom de arbetade med nya metoder ansåg McGregor och Beckhard att de också behövde en ny term för detta och då bestämde sig de för termen organisationsutveckling. (Burke, 2014) Att just termen blev just organisationsutveckling berodde också på det att McGregor och Beckhard ville vara deskriptiva, det handlade om organisationen och därför kunde man inte använda sig av termer som syftade till ledarskapsutveckling eller liknande. (French, Bell, 1973)

Efter detta började metoderna för organisationsutveckling att spridas och användes i större omfattning. Till en början fokuserade organisationsutvecklingskonsulterna på att bygga upp nya sorters team och grupper. Det byggde starkt på Lewins modeller och aktionsforskning samt beteendevetenskap var centralt till metodologin som användes inom organisationsutveckling.

2.4. En kritisk blick på trestegsmodellen

Till god forskningssed hör också att man kan förstå sig på både möjligheterna samt begränsningarna i de valda perspektiven och därför presenteras i detta kapitel ett kritiskt perspektiv på den teoretiska grund som avhandlingen ligger på. Alla teorier som blir kända på något plan kommer oundvikligen att vid något skede bli kritiserade. Detta kan ses som en styrka och en bra utformad teori ska kunna motstå kritik och vid behov ändras på grund av kritiken så att slutresultatet är bättre.

Ett vanligt argument mot modeller likt Lewins trestegsmodell är det enkla argumentet att modellen är gammal och har inte uppdaterats. Den är utformad för en värld som såg mycket annorlunda ut än världen vi lever i idag. Argumentet är enkelt att komma med, men är inte utan merit, 1950-talets värld var totalt annorlunda från dagens och organisationer såg annorlunda ut. FinTech var inte ett ord då när modellen lanserades och i varje fall använder jag mig av den i kontexten för ett FinTech bolag.

Lewins arbete och speciellt trestegsmodellen har kritiserats för att vara för stel för att fungera i dagens värld. Modellen var länge mycket respekterad och perspektivet på förändring som någonting som sker stegvis var dominerande i över 30 år. På 1980- och mera på 90-talet började många rikta kritik mot detta tankesätt och allmänna tankesättet kring förändring blev istället ett om förändring som ett konstant pågående fenomen (Burnes, 2004a). Enligt Burnes (2004) beror detta på att man allt oftare såg på organisationer ur en synvinkel som grundar sig i komplexitetsteori (eng. *complexity theory*). Komplexitetsteori kommer från naturvetenskaperna och används för att studera sådana fenomen som är mycket föränderliga och omöjliga att förutspå till någon stor del, som till exempel väderfenomen. Genom att använda detta tankesätt i anspråk till organisationer och förändring i dem började många tänka att det som sker är en konstant förändring utan någon synlig början eller slut. Detta motsätter sig det äldre synsättet om inkrementella processer med start- och slutpunkter. Styhre (2002) kritiserar Lewins trestegsmodell för att den antar att organisationer är slutna system och inte beaktar det faktum att organisationen i slutet av förändringsprocessen kan vara annorlunda än i början. Det vill säga att andra faktorer än bara den planerade förändringen påverkar på organisationen. Lewins modell antar också att förändringar alltid sker i en viss ordning med upptinande, rörelse och sedan nedfrysning och detta kritiserar Styhre (2002) som skriver att i verkligheten sker det alltid inte i denna ordning och i vissa fall skippar man vissa av stegen och då går modellen inte att använda.

Sedermera har dock många forskare sett komplexitetsteorin som något vilket stärker Lewins modell och att det finns många likheter bland Lewins modell och det som komplexitetsteorin förespråkar (Burnes, 2004).

Modellen är ofta kritiserad för sin enkelhet, det är bara tre steg och de olika stegen gör vissa grundläggande antaganden som grundar sig i synsättet om att förändringar kan ske inkrementellt. Dagens organisationer är så komplexa och förändringar sker så

snabbt i dagens läge att det inte kan finnas någon stabilitet och förändringarna kan således inte förklaras utifrån den enkla modellen som jag presenterat. Vissa författare svarar på kritiken att för att använda sig av modellen måste man också beakta den andra forskning som Lewin gjorde. Genom att använda sig av aktionsteori, gruppdynamik och fältteori kan modellen bättre beakta flera tänkbara förhållanden. (Burnes, 2004)

Trestegsmodellen ses ofta som grunden av förändringsledning och Lewin som formulerade teorin beaktas som förändringsledningens fader. Lewins tankar kring ämnet har repeterats i många olika böcker och artiklar efter hans död. Jag har också hänvisat mycket till "Lewins modell" och hans tankar om det ena och det andra. Det finns dock de som menar att detta är felaktigt och att trestegsmodellen så som den presenteras är till största delen något som forskare efter Lewin har kommit fram till med hjälp av tvivelaktiga referenser och feltolkningar av Lewins ursprungliga verk. Lewin presenterade aldrig sin modell i den lineära form man ofta ser den, där det går rakt från upptinande till förändring och sedan nedfrysning (Cummings, Bridgman & Brown, 2016). I en examination av hänvisningar till Lewins ursprungliga verk kom Cummings et al (2016) fram till att en stor del hänvisningarna saknar sidnumreringar och hänvisar sällan till något visst avsnitt av Lewins verk. Detta beror enligt Cummings et al (2016) på att mycket av det som attribueras till Lewin är i verkligheten, tolkningar som gjorts i efterhand. Detta är en intressant kritik mot Lewins modell och något som jag måste vara medveten om då jag skriver om planerad förändring. Jag är ändå av den åsikt att det finns en konsensus om trestegsmodellen och Lewins andra teorier som stöds av en stor mängd litteratur kring förändringsledning. Jag skriver utifrån den konsensus och det sätt som modellen använts i vetenskapen och praktiken i tiotals år, om det inte är precis så som Lewin hade tänkt sig så spelar det ingen praktisk roll för denna avhandling. Min utgångspunkt är modellens tolkningar och det sätt som modellen har använts av de forskare som jag refererat till i teorikapitlet.

2.5. Motstånd mot förändring

2.5.7. Vad är motstånd

En av de grundläggande orsakerna till att förändringsledning är ett så populärt ämne och ett ämne som debatteras konstant är att det är svårt att införa förändringar i organisationer och att kunna förändras vid behov är något viktigt för framgångsrika organisationer (Helms-Mills, Mills & Dye, 2009). En organisation som har en klar ledare och processer och system på plats för att göra det som ledaren vill borde ju också kunna ändra sig och sina arbetssätt då när det behövs eller då när ledningen så vill. Men i verkligheten är det inte så enkelt, en organisation är inte en maskin där du kan ändra en del eller bygga om den för att göra precis det du vill. Du kan såklart försöka ”bygga om” din organisation, det vill säga omorganisera, men även om delarna logiskt sett passar ihop i den nya organisationen så fungerar den ofta inte direkt så bra som en maskin där delarna passar ihop. Förändring leder till många trögheter, även då när det handlar om lättare saker än något sådant som en total omorganisering. Människor är inte maskiner eller kuggar i organisationens hjul utan människor är sociala varelser med sina egna tankar och åsikter. Människans fria vilja och kapacitet till att tänka för sig själv leder till att förändringar kan motstås och på olika sätt kan medlemmar i organisationen medvetet eller omedvetet sätta käppar i hjulet för förändringsprocessen. Dessa käppar i hjulet brukar man beskriva som individernas motstånd mot förändringen (Choi, Ruona, 2011).

Vad är egentligen motstånd mot förändring? Frågan är något beroende av vilken modell man använder sig för att tolka förändring och vilka faktorer man kan se på. Ett enkelt sätt att tänka på motstånd mot förändring kan vara att helt enkelt se det ur synvinkeln av organisationsmedlemmarna och deras attityder gällande förändringen. Har medlemmarna en positiv disposition gentemot förändringen kommer den troligen att lyckas, har medlemmarna en negativ disposition kommer det att vara svårare att genomföra förändringen (Choi, Ruona, 2011).

Ett annat sätt att se på saken är att helt enkelt inte se på det som individer vilka gör motstånd mot förändringen. Istället kan man fokusera på individernas villighet att göra ändringar. Den länge hållna tanken om att attityd gentemot förändringen är lika med motstånd mot förändringen har kritiserats av vissa forskare. Kanske det inte är så att

individuellt motstånd mot förändring är den hårdaste barriären till att införa förändringar på en organisatorisk nivå. Ett alternativt sätt att närma sig saken är genom att tänka sig att individer inte är motsatta själva förändringen utan snarare att människor motsätter sig det sätt på vilket förändringen tvingas på dem.

Genom att försöka se på individernas disposition glömmar man bort alla de organisatoriska faktorer som kan skapa den attityd den enskilda medlemmen har gentemot förändringen. Denna fokus på organisatoriska faktorer behandlas i Michel, By, & Burnes, (2013) vilka grundar sin syn i Lewins synsätt vilket innefattar organisatoriska faktorer och hur de påverkar på den enskilda individens disposition. Att fokusera på mer än bara den enskilda individens attityd är ett synsätt som också stöds av Choi och Ruona (2011). De påpekar att istället för att fokusera på den individuella dispositionen ska vi se på den större helheten och förändringens kontext i organisationen. Fokus borde alltså inte ligga på motstånd som någon har mot en viss förändring utan på hur individen känner sig om hela förändringsprocessen och alla faktorer som finns omkring den.

2.5.8. Hur kan man minska på motstånd?

Då man genomför en förändring kommer det så gott som alltid att finnas någon form av motstånd inom organisationen. För att bekämpa de krafter som motverkar förändringen finns det många olika sätt och för att kunna bekämpa motståndet är det nödvändigt för ledningen att förstå sig på det. Man måste till en början förstå sig på orsakerna bakom motståndet och när man gör det så kan man försöka minska motståndet. Ett av de bästa sätten för detta är att man involverar de människor som kommer att bli affekterade av förändringen i själva förändringsprocessen (Braica, 2013). Genom att de är med och planerar förändringen känns det hela mindre skrämmande och känslan av osäkerhet minskar i takt med att organisationens medlemmar lär sig mera om vad det är som kommer att hända. Om organisationens medlemmar tycker att förändringen är dålig av någon orsak kommer de också högst antagligen att på något sätt göra motstånd mot den. I dessa fall lönar det sig att sträva till att hitta orsakerna till missnöjet. Att direkt ta fast i orsakerna bakom motståndet

gör det lättare att få människorna med i förändringsprocessen. Ett annat sämre alternativ är att helt enkelt ignorera orsakerna för motståndet och med hot och tvång ändra på organisationsmedlemmarnas beteende (Braica, 2013). Rutiner och existerande arbetssätt är också krafter som motverkar förändring. Rutinerna i sig själva gör det och på samma gång också människors ovilja att gå bort från rutinerna. Det gamla bekanta är bekvämt och det kräver alltid en insats att lära sig en ny rutin. Gamla rutiner kan också minska kreativitet då man försöker komma på nya processer eller andra nya arbetssätt, man måste kunna tänka utanför de existerande väggarna. Manipulation är också ett sätt man kan använda sig av för att minska motstånd mot förändring. Det kan vara ett mycket effektivt sätt, men det är också riskabelt. Ifall det avslöjas att ledningen har använt sig av manipulation kan motståndet öka rejält.

Kommunikation

Ett av de bästa sätten för att minska motståndet bland medarbetarna är kommunikation. En chef som kommunicerar med sina anställda och involverar dem i frågor gällande arbetet kommer ha anställda som är mer produktiva och motsätter sig mindre till förändringar. Detta har man kunnat se redan från några av de tidigaste studierna inom företagsledning, till exempel Hawthorne studierna som gjordes på 1920-talet. Genom att hålla en öppen kommunikation kan man få reda på vad som orsakar friktion och vad som håller medarbetarna tillbaka från att helt kasta sig bakom förändringen. Under en förändringsprocess kan det också gå så att man upptäcker att det kan löna sig att ta förändringen i en annan riktning än vad man ursprungligen hade planerat. Ledningen kan ha svårt att märka detta eftersom de sällan är så hands-on i själva arbetet. Utan kommunikation skulle ledningen i såna fall aldrig fått veta att det kan finnas ett bättre sätt att göra saken och den ursprungliga planen måste ändras.

Sociala grupper

Grupper inom organisationer så som företag är till sin natur inte olika än vilka som helst andra grupper av människor. Människor är människor och sociala relationer fungerar på samma sätt också på arbetsplatsen, därför kan man tillämpa forskning inom företagsledning som inte nödvändigtvis var menat för det ämnet. Ett bra exempel är Kurt Lewins forskning, Lewin var intresserad av sociala frågor och han hade ett speciellt intresse för demokrati men mycket av det han studerade kan också tillämpas i ett förändringslednings kontext. I Lewin (1939) skriver författaren om ett psykologiskt experiment där barns beteende studeras i två olika fritidsgrupper. Ena gruppen leds demokratiskt och barnen tas med i beslutsfattandet medan den andra leds autokratiskt och barnen måste göra det som de blir tillsagda. I de två grupperna bildas det distinkta kulturer utifrån hur de leds och detta påverkar barnens beteende till en stor grad. Barn som flyttades från den ena gruppen till den andra upptog också mycket snabbt sådana beteenden som var vanliga i den nya gruppen.

Hierarki

Hierarkin i organisationen spelar en stor roll då förändring diskuteras, beslutet att börja en förändringsprocess kommer oftast från en person högt uppe i hierarkin. Beslutet görs på toppen och beroende på organisationen så har de som är lägre ner i hierarkin en mer eller mindre stor roll i beslutsfattandet kring förändringsprocessen, även om de flesta förändringar är sådana att de påverkar människor i hela hierarkin. Personer på olika nivåer av auktoritet upplever också en förändringsprocess på olika sätt och kan grovt kategoriseras i tre olika grupper: de som gör upp strategin för förändring (ofta toppledningen), de som verkställer förändringen (ofta mellanledningen) och de som är mottagare av förändringen (personer som inte är i chefsroller) (Jones et al., 2008). Beroende på vilken nivå någon är kan ha inverkan på hur de upplever förändringen och vilken inställning de har mot den. Enligt Jones et al. (2008) har till exempel personer som inte är i chefsroll oftare osäkerhet gällande framtiden då en förändringsprocess påbörjas. Vidare skriver Jones et al. (2008) om skillnader bland

olika grupper att ledningen är ofta mindre intresserade av att planera förändringen än vad de är gällande saker som kommer till implementering av den, utomstående konsulter var däremot bra på att involvera alla i processen men sämre på att informera organisationsmedlemmarna om relevant information. Beroende på vilken roll man har i organisationen och hurdan auktoritet som kommer med rollen så påverkas också det hur man upplever förändringen och hur man tar tillstånd till förändringen. Personer i andra roller har antagligen ett annorlunda sätt att uppleva förändringen eftersom utgångspunkterna är olika och detta är skäl att kommas ihåg när man planerar och genomför förändringar.

Förändringsagenter

Tidigare i kapitlet har individerna pekats ut som den viktigaste faktorn i förändringar eftersom organisationer är sociala skapelser. Det är oftast vissa utsedda människor som driver förändringen, dessa kan kallas för förändringsagenter. Under 1980-talet var det vanligt att drivandet av en förändring lades på en enskild persons axlar. Denna person skulle själv driva igenom hela förändringen och övertyga medarbetarna om förändringen. Inom litteraturen mytologiserades dessa ofta som någon slags superledare vilka gjorde av med det gamla och införde nya bättre processer och strukturer (Caldwell, 2003). Denna ena person kunde ofta vara en utomstående konsult som anställdes för att genomföra förändringen. Likaså kunde det också vara en existerande medlem av organisationens ledning, detta var dock mer sällsynt och oftast var det en konsult som var specialiserad inom förändringsledning. Under denna period var det sällsynt att en person inom organisation som inte tillförde toppledningen skulle få roll som förändringsagent. Detta på grund av tanken om att man måste vara en karismatisk superledare för att kunna genomföra en förändring, en medarbetare bland de andra ansågs inte kunna genomföra en så komplicerad process.

Det blev allt mindre vanligt med dessa superledare som ensam skötte om förändringsprocesser i och med att organisationer med tiden blev mer platta och mellanchefernas makt ökade. Ledningen började också mer och mer involvera

organisationens medlemmar i förändringsprocesserna och ledningen skulle uppmuntra dem att ta del av förändringar och antaga sig av teknologiska innovationer (Caldwell, 2003). I och med att organisationens medlemmar uppmuntrades på detta vis skapades också mer grupper och team som kunde fungera med mindre direkt ledarskap från toppledningen, de var mer eller mindre självledande. I och med dessa grupper som nu hade auktoritet började rollen av förändringsagent att spridas ut mer och mer. Nu gick man också mer och mer bort från tanken om att det behövs en extern konsult som är expert i förändringsledning och man litade mer på att grupper och personer inom den egna organisationen kunde agera som agenter för förändringen. Caldwell (2003) har identifierat fyra huvudtyper av förändringsagenter som är typiska i litteraturen kring förändringsledning. Dessa fyra modeller av en förändringsagent är: Ledningen, chefer, konsulter och team.

Ledningen innebär modeller för förändring där högsta ledningen i organisation är de som klassificeras som förändringsagenter. Toppledningen som förändringsagenter är ofta enskilda eller få personer som driver igenom en större förändring som kan vara mycket stor till sin natur och kan skaka om hela organisationen. Dessa förändringar är ofta av en strategisk natur eller på andra sätt transformationella. Modellen för chefer är utformad för mellanchefer och andra som inte har en riktigt hög roll inom organisationen men är inte heller medarbetare. När mellancheferna är förändringsagenter är förändringarna ofta inte lika stora men kan vara stödande för strategiska beslut.

Många modeller för förändring är också byggda kring konsulter som förändringsagenter. Konsulter kan vara på många olika nivåer av förändring, från strategiska förändringar till enskilda arbetsprocesser. Konsulten som förändringsagent faciliterar förändringen mer än han är del av den. Med facilitering menas allting från att leda projektet, lägger till sin expertis till själva förändringsprocessen eller arbetsprocessen som ska ändras.

Den sista modellen ser team eller grupper som förändringsagenter. Dessa modeller är inte lika bundna till vissa personer eller hierarkier utan medlemmarna i gruppen kan vara från alla nivåer i hierarkin och kan också innehålla utomstående konsulter.

Inom organisationsutvecklingslitteraturen är det vanligt att man pratar om en utomstående konsult som förändringsagenten. Det är dock också mycket möjligt att

förändringsagenten är någon eller till och med några, som redan hör till organisationen. Detta är vanligast chefer eller personer som kommer närmast att påverkas av förändringen men kan också vara någon från en annan avdelning på företaget. I större företag kan det till och med finnas personer vilkas arbetsuppgifter är att hjälpa till med förändringsprocesser.

Oberoende om förändringsagenten är en grupp människor eller en superledare som diskuterades i förra avsnittet, så kan vi anta det finns bättre och sämre förändringsagenter. Vad är det som gör att vissa personer är bättre på att driva igenom förändringar och hurdana egenskaper har de?

Paton och McCalman (2008, s. 232) definierar en effektiv förändringsagent som en person vilken åtar sig följande åtgärder:

1. Möjliggör definierande av organisationens problem genom att ifrågasätta och ta reda på vad som kunde göras bättre.
2. Tar reda på vad de underliggande orsakerna är bakom problemen och hur dessa kan redogöras.
3. Hjälper organisationsmedlemmarna att komma på med alternativa lösningar till problemet.
4. Styr implementeringen av dessa åtgärder.
5. Efter förändringsprocessen redogör förändringsagenten för vad som har gjorts och vad som man har lärt sig och kan använda sig av i framtiden.

De ovannämnda punkterna är alla sådana som kan hjälpa en förändringsagent att faktiskt genomföra förändringar, här kan vi dock inte se något av den sociala aspekten och de politiska spelen som finns i all mänsklig organisering. Organisationer är sociala nätverk av personer och man ska inte glömma den sociala aspekten av organisationer då man försöker överkomma motstånd mot förändring. Förändringsagentens sociala kompetens och sociala nätverk inom organisationen är en ofta bortsedd aspekt inom förändringsledning som kan ha en mycket stor inverkan på det hur lyckad en förändringsprocess kan vara (Battilana, Casciaro, 2013). Battilana och Casciaro (2013) skriver också att det sociala livets påverkan på förändring är något som bör studeras mera och tas inte upp av tillräckligt många, dessa författare har dock valt att fokusera på de sociala relationer som finns i organisationer och hur de påverkar på villighet att

stöda förändringsprocesser. Man kan kategorisera medlemmarna av en organisation i respekt till förändringsprocesser i tre olika kategorier: de som är för förändringen, de som är emot och de som är någonstans där emellan. De som är mitt emellan de två extrema punkterna är ambivalenta gentemot förändringen eftersom de ser både dåliga och bra sidor i det hela. Enligt Battilana och Casciaro (2013) är det förändringsagentens (eller agenternas) sociala status och personliga förhållanden som bestämmer ifall en förändringsprocess går igenom eller inte. När förändringsagenten försöker övertyga någon att stödja förändringen spelar deras sinsemellan relation en stor roll, om den som man försöker övertyga har ett högt anseende av förändringsagenten så är personen mer sannolikt positivt inställd till förändringen. En person som man ser upp till eller annars har en bra social relation med så vill man inte rubba denna relation genom att motsätta sig något som är viktigt för förändringsagenten. Relationen bland förändringsagenten och resten av organisationens medlemmar spelar en speciellt stor roll när sådana som är mitt i mellan ska övertygas för att stöda förändringen eftersom de är lättare att övertyga än de som är rakt ut emot förändringen (Battilana, Casciaro, 2013). För att underlätta förändringsagentens arbete kan det också vara skäl för introspektion av agenten i form av hans egen roll inom organisationen, tidigare diskuterades redan det att personer på olika nivåer av hierarkin upplever i huvudsak förändringsprocessen på olika sätt (Jones et al., 2008) och den hierarkiska positionen någon har i jämförelse med någon annan påverkar också på den sociala aspekten och förhållanden bland människor.

Motstånd som något positivt?

I den teori som har presenterats tas motstånd upp som något vilket alltid är en negativ sak och som något vilket måste överkommas. För att genomföra en förändring är det viktigaste saken det att överkomma motståndet på ett eller annat sätt, tekniken för hur man bäst överkommer motståndet har skrivits mycket om och varierar från en vetenskaplig artikel till en annan men genomgående i traditionell organisationsteori är det att motstånd är något som till sin natur är dåligt och bör göras av med. Ett mer sällsynt synsätt på det hela hittas i Waddell och Sohal (1998) vilka skriver om motstånd

som en positiv kraft, motstånd är något man kunde hantera istället för att eliminera och på det viset få något värdefullt ut av motståndet. Utöver detta så är det skäl att se på motstånd ur en annan lins, då när man ser på motstånd som något som måste elimineras så ger man ingen chans för något annat, att till exempel examinera varifrån motståndet kommer kan vara mycket nyttigt. Genom att förstå sig på motståndets grunder kan man identifiera möjliga andra problem och orsaker till missnöjdhet bland organisationsmedlemmarna. Motståndet i såna fall är det som berättar åt ledningen om möjliga problem och ska därför inte elimineras, om man direkt eliminerar motståndet är det enligt Waddell och Sohal (1998) likt hen som skjuter budbäraren som kommer med dåliga nyheter. Det är också viktigt att komma ihåg att människor sällan har något emot förändring i sig, utan det är förändringens möjliga följder och osäkerhet om hur framtiden kommer se ut som skapar motstånd (Waddell, Sohal, 1998). Dessa mänskliga känslor som ligger bakom motståndet kan också ses ur den vinkeln att då när de uppkommer så finns det i organisationen människor som bryr sig och är investerade i sitt jobb och i utkomsten av förändringsprocessen. Organisationer där medlemmarna av en eller annan orsak inte är intresserade av sitt jobb eller vad som händer på arbetsplatsen är organisationer där motstånd sällan uppkommer (Waddell, Sohal, 1998). Som vi kan se så finns det argument för att motstånd kan vara nyttigt och det finns skäl att kritisera den traditionella organisationsteorin där motstånd ses som något i och sig självt dåligt som måste elimineras. Det kan vara bättre att ta en mer nyanserad syn på motstånd däri man vill göra sig av med motstånd men det görs via det att grundorsakerna till motståndet tas itu med och man tänker något djupare på det hela.

När förändringar planeras diskuterar man oftast alla de bra sakerna som förändringen för med sig och hur den kommer att göra livet bättre för organisationens medlemmar. I förändring finns också en form av dominans över de som påverkas av förändringen. Planerad förändring kan således också vara ett maktmedel. Planerad förändring utövar makt över och påverkar organisationsmedlemmarna på fyra olika sätt: 1. Skapandet av osäkerhet, 2. Omskakning av grupper och informella strukturer, 3. Förstärkning av ledningens kontroll och position på toppen av hierarkin, 4. En förankring av ledningens avsikter (McKendall, 1993. s. 94)

Genom att införa en förändring skapar ledningen osäkerhet inom organisationen. Arbetet är en stor del av individens liv och vardag, det är ett ställe var de flesta

spenderar en mycket stor del av dagen. På grund av detta ter det sig naturligt att de flesta människorna vill att omgivningen på arbetsplatsen ska vara stabil och inte ha för många ändringar. På grund av osäkerheten som förändringen för med sig kan det leda till rädsla om framtiden och känsla av minskad kontroll samt autonomi hos organisationsmedlemmarna. Allt detta leder till stress och mer förändring korrelerar med mer stress (McKendall, 1993). Utöver stress så skapar osäkerheten också ofta motstånd mot förändringen. När organisationens struktur förändras ändrar också oftast arbetsuppgifter, titlar, roller både formella och informella inom organisationen. Att byta arbetsuppgifter och bli van med något nytt är också någonting som kan skapa stress hos medarbetarna.

Organisationskulturens inverkan på motstånd

En organisation som lär sig, och kan således ta till sig nytt är också en organisation som kan genomföra förändringar. Att ändra på en arbetsprocess betyder att medlemmarna i organisationen måste lära sig den nya processen och möjligtvis nya metoder. Kulturen i en organisation kan vara sådan att det är svårt för medlemmarna att lära sig något nytt. Kulturen uppehåller gamla normer och arbetssätt. På grund av denna kontroll som kulturen har över medlemmarna så är det sällsynt att lärande sker samt då när det händer så stör det normala aktiviteterna (Hendry, 1996).

Enligt Lewinska synen om krafter för och mot förändring så är det lättare att skapa krafter för än vad det är att ta bort krafter emot. För att skifta balansen av krafter för kan man endera byta ut människorna med *fel* åsikt eller ändra på människornas åsikter det vill säga att man tar ett lärande perspektiv till förändringen (Hendry, 1996).

Kulturen på varsitt företag påverkar nästan allting i företagets dagliga liv och inte minst på hur förändringar leds och förs igenom (Senior, Swailes, 2016). Organisationens kultur kan definieras som delade meningar, attityder och vanor som organisationens medlemmar alla har (Robbins, Judge, 2016, s. 656) .

Robbins och Judge definierar sju parametrar som destillerar en organisationskultur.

1. Innovation och risktagande, hur mycket ledningen uppmuntrar organisationsmedlemmarna till att ta risker.
2. Detaljer och precision, hur stor vikt läggs på att allting görs detaljerat och med precision.
3. Resultatsorientering, vilken vikt ledningen tilldelar till själva resultatet av arbetet vice versa hur arbetet gjordes och hur man kom till resultatet.
4. Individorientering, hur stor roll spelar den enskilda individen i beslutstagandet.
5. Teamorientering, till vilken grad är arbetet organiserat kring team och grupper i stället för individer.
6. Stridigheter, hur mycket stridigheter och aggressioner finns det på arbetsplatsen.
7. Stabilitet, Hur viktigt är det för organisationen att uppehålla stabilitet.

Dessa sju saker uppkommer i alla organisationer och var och en kan karaktäriseras som mer eller mindre viktigt för organisationen. Organisationsmedlemmarna kan genom detta förstå sig på organisationen och det ger en form av riktlinjer för hur saker och ting borde göras och hur det förväntas att man beter sig. Naturligtvis är det inte så att alla medarbetare kommer påverkas lika mycket av kulturen och därtill så finns det starkare och svagare organisationella kulturer. Med starka och svaga kulturer menas det till vilken nivå, organisationens medlemmar har tilltagit sig kulturen. Då största delen av mänskorna har liknande värderingar och tror att organisationen bäst kan utvecklas på samma sätt så har den organisationen en stark kultur. På samma sätt är det frågan om en svag kultur då medlemmarna i organisationen har mycket skiljande åsikter och det finns mindre konsensus om vad organisationen är. Utöver frågan om stark och svag kultur så kan organisationen också påverkas av subkulturer. Alla organisationer har inte bara en dominerande kultur som är allt och allo utan många av organisationsmedlemmarna hör också till subkulturer. Dessa subkulturer uppkommer oftare i större organisationer och kommer till som en respons till något upprepat fenomen i vardagen. Ofta handlar det om något problem man stöter på ofta eller annan händelse som flera individer är med om. (Robbins, Judge, 2016, s. 563-589)

Kulturen på arbetsplatsen påverkar starkt på organisationens medlemmar och kan ha stort inflytande över till exempel: produktivitet, trivsel och anställningsretention. En bra organisationskultur ser en ökning i alla dessa, någonting som antagligen alla

organisationer vill sträva till. Från ledningens perspektiv är det också viktigt att fostra en organisationskultur eftersom det är vad i en stor del styr beteende för organisationsmedlemmarna, utöver detta finns såklart också formella regler och normer om hur man ska agera på arbetsplatsen. För ledningen kan arbetskulturen och formella regler vara två olika sätt att komma till samma mål. Med både regler och kultur kan man påverka sina anställda att agera på ett visst sätt. Om kulturen är i linje med det som ledningen önskar, betyder det att det antagligen behövs mindre formella regler och ledningen behöver inte utöva lika mycket direkt makt genom regler och normering. Genom att påverka på kulturen utövar ledningen i och för sig makt över organisationsmedlemmarna men det är inte en lika synlig form av maktutövning. Ledningens försök att styra människor med hjälp av regler kan ofta åberopa negativa känslor hos medarbetarna medan ett kulturskifte inte gör det.

Speciellt i dagsläge när organisationerna är mer och mer decentraliserade och hierarkin hos de flesta organisationerna är plattare än förut så är kulturen i en allt större roll än förut. Då ingen direkt säger till exakt hur och vad man ska göra vid ett eller annat tillfälle så är det kulturen i organisationen som hjälper människor att veta hur de ska bete sig (Robbins, Judge, 2016) .

3. Metod

3.1. Inledning

I detta kapitel presenteras forskningsmetoderna som använts och en diskussion om vad det innebär att utföra en vetenskaplig studie. Till detta hör allmänna akademiska principer, forsknings principer, etiska frågor och frågor gällande validiteten av mina data. Jag har valt att göra en etnografisk studie och kommer att gå närmare in på vad det betyder längre fram i detta kapitel. Eftersom jag själv är en del av det fenomen och den kultur jag forskar finns det också en diskussion om min egen dubbelroll som forskare och organisationsmedlem.

3.2. Om access och bakgrund till studien

Denna studie har sin början i ett sommarjobb jag tog emot för ett antal år sedan då jag jobbade för ett företag som specialiserar sig på att erbjuda kundtjänst. Jag arbetade där över sommaren och senare sporadiskt vid sidan om mina studier. Företag FT som denna avhandling behandlar samarbetar med företaget där jag sommarjobbade. Det var genom detta som jag lärde mig känna några personer på företag FT och detta ledde till att jag fick en möjlighet att komma och presentera min idé för en pro gradu-avhandling som skulle innebära att jag gör en studie i företag FT. Från början hade jag tänkt mig att studien kunde vara en några veckors intensiv medföljning av arbetet och/eller helt baserad på kvalitativa intervjuer av medarbetare i företaget. Men då vi diskuterade möjligheten att skriva min avhandling baserat på företaget kom det fram att jag har också studerat redovisning och företag FT hade stort behov av personal till deras ekonomiavdelning. På denna ekonomiavdelning arbetade för tillfället endast en person, och hen hade sagt upp sig och skulle sluta rätt så snart. Då blev jag erbjuden att komma och jobba i företaget på deltid och fick på samma gång möjligheten att skriva min avhandling vid företaget. Detta gjorde också att mina planer om hur studien kunde se ut ändrades totalt eftersom jag nu hade möjligheten till en mycket mer

omfattande studie som kunde räcka över en längre tidsperiod och därför tänkte jag mig att det vore bättre att göra en etnografisk studie.

Företag FT är verksam inom FinTech branschen som nämndes tidigare. Närmare sagt så beviljar företaget snabblån till konsumenter. Företaget har också stora planer på att utveckla sitt företag till att vara en så kallad ”riktig” bank. Denna bank ska dock ha en stor skillnad till traditionella banker: denna bank skall inte ha något fysiskt kontor utan allting kommer att skötas via internet. Jag hade länge tänkt att det kunde vara intressant att studera konsumentkreditsbranschen då branschen delar åsikter och detta är en bransch som speciellt väcker starka negativa känslor. Kontroverser och olika synpunkter gör ämnesområdet i min åsikt till ett mer intressant att studera. Utöver kontrovers så var innovation och teknologi två saker som jag alltid intresserat mig för och i företaget som jag kom att studera fanns dessa båda element med. Förändringarna som sker i och med digitaliseringen på kredit- och penningmarknaden är intressanta att följa med och därför kändes ett företag inom denna bransch som ett ypperligt val till studieobjekt.

Utöver mitt akademiska intresse för branschen så var det också andra faktorer som påverkade mitt val av studie. En orsak var onekligen det att jag fick access. Eftersom jag hade begränsat med tid på mig att skriva avhandlingen och begränsade resurser så skulle det ha varit svårt att inte ta emot erbjudandet då det erbjöds mycket bra access och möjligheter till att göra min studie.

3.3. Mina data

Studien görs som en etnografisk studie, som också kallas för deltagande observation. Under tiden då jag jobbat i organisationen så har jag gjort fältanteckningar om det som har hänt omkring mig. Mina anteckningar är rätt så allmänna, det vill säga att jag har inte medvetet försökt anteckna bara sådant som jag upplever att kan kopplas till förändring eller motstånd. Istället har jag valt att anteckna så mycket som möjligt. Så klart är det omöjligt att anteckna allt som händer under dagen, speciellt då jag inte gjort anteckningarna på arbetstid, tyvärr var jag tvungen att arbeta på arbetstid. Jag har dock

försökt vara så utförlig som möjligt och har antecknat allting från konversationer till möten till fester på jobbet.

Min mening var att anteckna efter varje arbetsdag det som har hänt under dagen. Det visade sig dock vara svårt och lyckades inte till fullo, dels på grund av tidsbrist och på grund av ren utmattning efter en lång arbetsdag. Detta ledde till att vissa dagar antecknade jag inte om direkt samma dag. Om en dag blev emellan så försökte jag i varje fall skriva ner det som hänt så fort som möjligt, oftast nästa dag. Min tanke var att skriva ner så mycket som möjligt, även sådant som jag själv kanske inte tyckte verkade speciellt intressant eller kändes allt för nyttigt. Det gjorde jag enligt råd från min handledare som tyckte att det troligen går så att när jag läser igenom anteckningarna senare kan jag hitta mycket intressant också i sådant som under tiden verkade trist.

Min anteckningsmetod var enkel, jag skrev ner mina anteckningar elektroniskt i ett Word dokument. Det hela började som ett dokument men senare började jag istället dela upp anteckningarna månadsvis. I dokumentet så har jag noterat dagen då jag skrev anteckningarna och i texten förekommer det vilken arbetsdag det handlar om ifall det inte var samma dag som anteckningen gjordes. Jag skrev tidigare att jag inte skrev anteckningar på arbetstid och det stämmer ganska långt, men en del av anteckningarna skrev jag också på arbetstiden om jag hade en stunds dötid. Dessa var dock allt som oftast kortare anteckningar som jag bearbetade vidare senare eller saker som någon sagt och jag vill bevara för möjliga citat.

3.4. Kvalitativa studier

Då man gör samhällsvetenskaplig forskning är det vanligt att göra en åtskiljning mellan kvantitativa och kvalitativa forskningsmetoder och att definiera vilkendera man använder (Bryman, Nilsson, 2002). Skillnaden mellan kvantitativ och kvalitativ forskning är inte solklar och det finns debatter kring ämnet, enligt vissa är det inte så stor skillnad mellan de två sätten och det är ingen vits med att definiera dem som skilda metoder. Medan andra nog står för den synen att de är två distinkta forskningsstrategier

som har sina olikheter och det är därför nödvändigt att åtskilja dem (Bryman, Nilsson, 2002, Bryman, Bell, 2013, Eneroth, 1984), Därför har jag också valt att använda mig av ett synsätt som ser på de två som distinkt olika forskningsmetoder. Denna avhandling använder sig av en kvalitativ forskningsstrategi, inom organisationsteorin och ledarskapsforskningen är kvalitativa studier nuförtiden rätt så vanliga. Länge var fältet för ekonomisk forskning sådant att majoriteten av all forskning använde sig av kvantitativa metoder och forskningen var fastbunden i dessa metoder (Eneroth, 1984, Walle, 2015). Inom organisationsteorin har dock kvalitativa studier, speciellt etnografier, varit många av fältets mest kända tidiga studier (Cassell et al., 2006).

I den vetenskapliga världen är kvantitativ forskning dock den regerande mästaren och största delen av forskning görs med kvantitativa metoder. Också inom organisation och ledning är kvalitativ forskning inte alltid i lika hög aktning som kvantitativ. Både Cassell et al. (2006) och Bryman och Bell (2013) skriver att många av fältets största journaler ännu är negativt inställda mot kvalitativ forskning och publicerar hellre artiklar där kvantitativa metoder har använts. Eftersom det är nödvändigt för forskare att bli publicerade kan det också leda till att mer kvantitativ forskning görs.

3.4.1. Kvalitativ forskning

Denna studie använder sig av kvalitativa forskningsmetoder och därför är det skäl att definiera vad kvalitativ forskning är för något. Jag vill definiera kvalitativ forskning på ett djupare sätt än det ofta använda: ”det är motsats till kvantitativ forskning”. Den kvalitativa forskningsmetoden är så mycket mer än bara en motsats och förtjänar därför en längre genomgång.

De vanligaste formerna av kvalitativ forskning är: fokusgrupper och intervjuer. Utöver dessa tre används också etnografier och deltagande observation dock i en något mindre utsträckning. Informationen man vill lagra är av en kvalitativ natur även om man kanske använder sig av kvantitativa metoder för att gruppera svaren. Till exempel kunde man gruppera resultaten från sina surveys med kvantitativa metoder men själva survey svaren är ändå kvalitativa data, det vill säga de är subjektiva. (Walle, 2015)

Kvalitativ forskning försöker utreda hurdana kvaliteter någon företeelse har, man vill kunna särskilja och beskriva dessa olika egenskaper eller kvaliteter. Då man i kvantitativ forskning särskiljer kvaliteter gör man det för att kunna mäta hur många av en viss sorts kvalitet det finns. I kvalitativ forskning försöker man beskriva sina data och de åtskiljande kvaliteterna som data har. (Eneroth, 1984)

Min forskning och datainsamling använder sig av etnografi och deltagande observation. I dessa är forskaren (jag) inte en direkt intervjuare utan mera med i arbetet och finns där på samma sätt som alla de andra. Jag som forskare har alltså en dubbelroll i och med att jag arbetar i företaget men på samma gång observerar jag och noterar vad som sker. En av orsakerna att jag valde denna metod är att man genom deltagande observation får sådana data som inte annars är lätta att kunna få och kan vara rent av omöjliga att få genom kvantitativa metoder (Walle, 2015).

3.5. Etik

I min avhandling följer jag till det bästa av min förmåga god forskningsetik på ett sätt som står ihop med god vetenskaplig praxis så som forskningsetiska delegationen (2012) definierar den. Forskningsetiska delegationen är utsett av undervisnings- och kulturministeriet och har sammanställt i samarbete med det finländska vetenskapssamfundet en guide för vad god vetenskaplig praxis är. Delegationen lyfter upp sju olika huvudpunkter som definierar vad god vetenskaplig praxis är och således också vad god forskningsetik är.

Centrala utgångspunkter för god vetenskaplig praxis ur ett forskningsetiskt perspektiv är:

- 1. I forskningen iaktas de förfaringsätt som forskningssamfundet erkänt, dvs. hederlighet, allmän omsorgsfullhet och noggrannhet i forskningen och i dokumenteringen och presentationen av resultaten samt i bedömningen av undersökningar och undersökningsresultat.*
- 2. I forskningen tillämpas dataanskaffnings, undersöknings- och bedömningsmetoder som är förenliga med kriterierna för vetenskaplig forskning och etiskt hållbara. Vid publiceringen av*

undersökningsresultaten tillämpas den öppenhet och den ansvarsfulla kommunikation som karakteriserar vetenskaplig verksamhet.

3. Forskarna tar i sin egen forskning och när resultaten av den publiceras hänsyn till andra forskares arbete och resultat och hänvisar till deras publikationer på ett korrekt sätt så att deras arbete respekteras och deras resultat tillmäts det värde och den betydelse som tillkommer dem.

4. Forskningen planeras, genomförs och rapporteras och insamlade data lagras på det sätt som kraven på vetenskapliga fakta förutsätter.

5. Forskningstillstånd har anskaffats och den etiska förhandsbedömning som förutsätts inom vissa områden har utförts.

6. Innan forskningen inleds eller en forskare rekryteras uppgörs inom forskningsprojektet eller forskningsgruppen ett avtal om samtliga parter – såväl arbetsgivarens som den ansvarige forskarens (principal investigator) och forskningsgruppens medlemmars – rättigheter, upphovsrättsliga principer, ansvar och skyldigheter samt om förvaringen och rätten att använda material på ett sätt som alla parter godkänner.

7. Finansieringskällor och övrig bundenhet av betydelse för forskningens genomförande meddelas de berörda och dem som deltar i forskningen och rapporteras när forskningsresultaten publiceras

(Forskningsetiska delegationen, 2012, s. 18)

I sitt utlåtande skriver forskningsetiska delegationen (2012) också om avvikelser från god vetenskaplig praxis och listar upp hur man i misstag eller på flit kan avvika från god praxis. Bryman och Nilsson (2002) lyfter upp fyra saker som signaler att forskningen inte är etiskt på god fot:

- 1. Om det förekommer någon skada för deltagarnas del.*
- 2. Om det förekommer någon brist på samtycke från deltagarnas del.*
- 3. Om man inkräktar på privatlivet.*
- 4. Om det förekommer någon form av bedrägeri, falska förespeglingar eller undanhållande av viktig information.*

(Bryman, Nilsson, 2002, s. 443)

Genom att iaktta de sju punkter som forskningsetiska delegationen har tagit upp samt det som Bryman och Nilsson (2002) skriver om brott mot god etik i samhällsvetenskaplig forskning tror jag mig kunna hållas till god vetenskaplig praxis och etik.

3.6. Akademiska principer

Naturligtvis vill jag presentera så mycket data som jag bara kan i min undersökning. Data bör dock inte presenteras bara för att de har insamlats. Jag undviker från att presentera sådan information som inte har någon relevans för min analys och sådana data som kan vara skadligt för någon enskild person eller samfund.

Mina påståenden i texten kommer också att vara grundade i tidigare vetenskaplig teori. I texten gör jag det också klart då när det handlar om mina egna åsikter eller tankar som inte grundar sig i tidigare forskning. Genom användning av korrekt och sammanhängande referensteknik så kan jag säkerställa att alla påståenden kan kontrolleras från tidigare vetenskaplig forskning och det ska vara lätt att se påståenden grundar sig i.

3.1. Om anonymisering

I avhandlingen har jag anonymiserat alla involverades namn för att skydda deras anonymitet och integritet. Andra faktorer så som forskningssubjektens ålder, utbildning eller arbetstitel kan tas upp då det har relevans för studien. De studerade människornas kön har också anonymiserats och den neutrala termen hen används genom avhandlingen eftersom användningen av hen kan minska på undermedvetna fördomar som kan uppkomma hos läsaren. Företagets namn har också anonymiserats eftersom avhandlingen behandlar människor som kan igenkännas rätt så lätt om man vet vilket företag det handlar om. I avhandlingen kommer företaget alltså benämnas ”Företag FT”.

3.2. Etnografier/deltagande observation

3.2.2. Historia och allmänt om etnografi

Etnografi är ett gammalt forskningssätt som har sina ursprung i antropologin. I antropologisk forskning har etnografisk forskning i första hand betytt en längre vistelse bland någon främmande kultur. Fetterman, citerad i Alvesson och Sköldberg (1994, s. 109) definierar etnografi som *”konsten och vetenskapen om att beskriva en grupp eller en kultur”*. I verkligheten är definitionen dock luddigare än så och många olika definitioner har gjorts under årens lopp. Etnografi har ibland definierats på ett sätt som inte har någon direkt koppling till det antropologiska, det vill säga definitioner som inte kräver att man ska fysiskt befinna sig i kulturen (Bryman, Nilsson, 2002). I den traditionella antropologiska benämningen på etnografi har man krävt att forskaren ska vistas minst ett år i den kultur som hen ska studera, det vill säga studien måste vara minst ett år (Alvesson, Sköldberg, 1994). Tanken bakom detta är att man inte kan få en tillräckligt djup förståelse för en kultur med en kortare vistelse i den, förståelse för en kultur är något som är så svårt att uppnå att det helt enkelt tar en lång tid att komma in djupare än ytan (Alvesson, Sköldberg, 1994). Då man pratar om etnografier brukar termen deltagande observation också komma upp rätt så ofta och ibland ser man att det görs en åtskiljning bland vad som är etnografi och vad som är deltagande observation. I avhandlingen kommer jag dock att utgå från det att etnografi och deltagande observation är synonyma i enlighet med vad Bryman och Bell (2013) skriver om ämnet. Etnografi har sedan 1970-talet varit den termen som forskare inom företagsekonomi använder sig av mer ofta än deltagande observation. Före detta användes termen etnografi främst inom antropologisk forskning. Ordet etnografi är dels på grund av sina rötter i antropologin ett ord som för tankarna till ett mycket långt och omfattande arbete där man till fullo fördjupar sig i en främmande kultur. Inom företagsekonomi är det inte ett lika omfattande projekt som för de gångna tidernas antropologer men det är i varje fall ett omfattande och krävande forskningssätt som oundvikligen tar en lång tid (Bryman, Bell, 2013). Eftersom en pro gradu-avhandling inte är lika omfattande forskning som till exempel en doktorsavhandling kan man fråga sig hur det är möjligt att göra en riktig etnografisk studie som fyller den definition av etnografi som jag här har presenterat. Därtill så har jag inte resurser att göra en så lång

studie och frågan om access är också relevant ifall jag skulle vilja göra en längre studie för att till exempel komma upp till den tidigare nämnda ett års gränsen som har definierat minimilängden på en etnografi. Även om man har begränsat med tid och eller resurser så betyder det inte att etnografiska metoder inte skulle vara användbara eller nyttiga. Då när man har mindre tid men i varje fall vill använda sig av dessa metoder är det bättre att fokusera sig på något specifikt problem inom samhället eller organisationen som studeras. Genom att fokusera på någon viss del av den större helheten kan man få meningsfulla data även med mindre tidsanvändning. Detta kallas för att göra en mikroetnografi (Wolcott, 2008) genom att ha ett väldefinierat problem som man vill studera kan man göra en etnografisk forskning på en kortare tidsperiod än vad som annars skulle behövas.

3.3. Hur etnografi används i denna avhandling.

Jag kommer arbeta på företaget där jag gör min etnografiska studie. Genom att arbeta på företaget kommer jag själv in i kulturen på ett helt annat sätt än om jag bara följde med arbetet som en utomstående. Genom att arbeta på företaget är det också i praktiken lättare för mig att utföra en längre studie av företaget jämfört med om jag var där bara för att ta anteckningar och studera från en utomståendes perspektiv. I och med att företaget är ett finskt företag och arbetsplatsen är i Finland kan jag som forskare med gott samvete påstå att jag känner till den allmänna kulturella kontexten. Företaget är dels inom finansvärlden och dels inom teknologivärlden eller närmare sagt mjukvaruutveckling. Dessa båda är arbetsbranscher av vilka jag inte har någon tidigare arbetserfarenhet. Detta kan göra det en aning svårare för mig att kunna förstå mig på just företag FT:s specifika kultur jämfört med någon rådande branschkultur eller liknande. Jag tror dock att detta inte orsakar några problem eftersom denna studie inte fokuserar på den sortens jämförelser. Jag får helt enkelt tolka kulturen så som jag ser den – oberoende om det är företag FT:s egenheter eller branschens egenheter som analyseras.

Själva arbetet jag gör på ekonomiavdelningen är mig bekant på det viset att det handlar mycket om redovisning, speciellt då en stor del av arbetstiden under den tid jag

spenderar i företaget går åt till bokslutsarbetet. Jag har studerat redovisning som långt biämne och läst en del finansieringskurser som kommer till nytta i detta avseende. Studier i ämnet betyder så klart inte att jag skulle ha någon aning om hurudan kulturen på en typisk ekonomiavdelning är, men jag hoppas kunna fokusera mera på de intressanta obekanta aspekterna eftersom själva mekaniska arbetet är delvis bekant för mig.

En etnografi är i min åsikt ett bra val av forskningssätt eftersom jag själv är delaktig i den förändringsprocess jag studerar. Därför har jag valt att använda mig av ett etnografiskt tillvägagångssätt och t.ex. intervjuer skulle inte ha fungerat lika bra i min åsikt. Orsaken till varför jag tror att intervjuer inte skulle fungera lika bra för mitt syfte är det att intervjuer ger en annan typ av data. Intervjuer är bra sätt för att få reda på de anställdas synpunkter och åsikter kring något ämne medan man med etnografiska metoder för mera data om hur saker och ting sker i verkligheten och detta är mera i linje med vad som jag vill studera. Jag kanske inte skulle få lika bra intervjusvar om jag höll en ”officiell” intervju med någon av mina kollegor. Till en etnografi hör det också att forskaren själv tar en aktiv roll och forskarens egna tankar, känslor och förnimmelser är alla del av forskningsdatat och forskarens person kan komma fram (Alvesson, Sköldberg, 1994) . Då jag i mitt fall är en av de fyra människor som i slutet av studien möjligtvis kommer jobba på ekonomiavdelningen så är min egen roll i förändringsprocessen så stor att den måste tas i beaktande. Att inte göra det skulle vara att ignorera en stor mängd data, för att inte tala om den inverkan jag själv kan ha på andra och de beslut de tar i sitt jobb.

3.4. Forskarens roll

Under hela studiens gång och då jag gjort min datainsamling har jag alltid försökt vara mån om min egen roll i det hela. Jag har en dubbelroll då jag är både forskare och medarbetare i företaget. Då man gör etnografisk forskning finns det alltid risk för att man ska ”go native” och då kan man förlora sin objektivitet (Bryman, Bell, 2013). Med termen ”go native” menas det att man blir såpass påverkad av den kultur man studerar att man börjar se världen ur samma perspektiv som de man studerar. Man sug

helt enkelt för långt in i kulturen och tappar sin förmåga för att kritisk studera sin omgivning och blir istället en medlem av kulturen. Jag är säkerligen i en stor fara för detta eftersom jag jobbar i företaget och då är det naturligt att man tar sig an beteenden och tankemönster som hör till kulturen på arbetsplatsen. Genom att vara medveten om detta och genom att aktivt hålla det i tankarna försöker jag bekämpa eventuella effekter av min dubbelroll. Utöver det så är jag transparent med det att jag forskar i företaget och gömmer inte det att jag gör studien. Dock har jag valt att hålla en rätt så låg profil medan jag gör studien. Min tid som forskare i företaget är också relativt kort, och jag jobbar bara deltid vilket också säkerligen förebygger det att jag skulle ”go native”.

4. Den empiriska kontexten

4.1. FinTech

Företag FT är ett så kallat FinTech företag, vilket står för Financial Technology. Med FinTech avses som namnet säger finansiell teknologi, ofta brukar det handla om någon ny tillämpning av teknologi som har möjlighet att göra stora ändringar i sin bransch eller nisch. Alternativt kan det också handla om något helt nytt som skapar en ny marknad eller ett revolutionärt tillvägagångssätt som tar över en marknad totalt. FinTech är alltså ett fält som är starkt fokuserat på innovation och på att bryta mot normer eller tillvägagångssätt. På detta sätt försöker många mindre företag bryta sig in på marknader som har dominerats av ett antal större väl etablerade företag, vilka inte kan eller vill vara innovativa med sin produkt.

Fältet är spännande och växer hela tiden. Med hjälp av teknologi kan det ske stora ändringar i finansvärlden och i hur man använder sig av och skapar finansiella tjänster. Bankverksamheten har länge varit ett stagnerande fält som domineras av ett antal större spelare som inte har behov av eller vilja till att ta stora risker eller utföra större förändringar (Mackenzie, 2015). In till denna marknad försöker ett antal spelare bryta sig in, genom att använda sig av ny teknologi som de gamla bankerna inte använder sig av (Mackenzie, 2015) Kombinationen av bankernas motvilja att ta risker och den teknologiska framfarten som medför nya sorters verktyg skapar stora möjligheter. En av de som vill utnyttja denna möjlighet är Företag FT där denna studie har gjorts. FT:s nuvarande mål är att grunda en ny sorts bank som är totalt utan fysiskt kontor och visionen är att du skall kunna utföra alla dina banktjänster ur din mobiltelefon. Då studien görs är detta mål hela tiden återkommande i ledningens kommunikation gällande strategin och i marknadsföringsmaterial till investerare. Dock har företaget inte ännu fått igång någon officiell bankverksamhet vid denna punkt, och vid tidpunkten för studien, består företagets affärsverksamhet av att ge ut mindre konsumentkrediter till privatpersoner. Företaget fungerar i tre olika europeiska länder och konkreta planer för expansion till andra länder är på gång.

FinTech är en hela tiden växande industri och allt fler människor har i någon form använt sig av FinTech produkter eller tjänster. På ett likande sätt har också investeringar i

FinTech ökat radikalt, år 2018 lade investerare över 31,8 miljarder dollar i de 250 största FinTech företagen i världen. Enligt KPMG dubblades investeringar i FinTech på ett år från 2017 till 2018 steg summan med över 50 miljarder till en total summa av 111 miljarder investerat i FinTech 2018. (Mention, 2019) I takt med att konsumenter och producenter har ökat sitt intresse i FinTech har det också mycket naturligt gått så att också det akademiska intresset för fältet har ökat (Mackenzie, 2015, Ashta, Biot-Paquerot, 2018, Mention, 2019) .

Många traditionella banker och kreditinstitut har också förstått möjligheterna och hotet av nya FinTech företag och de tjänster som de erbjuder. Bankerna har ändrat sitt utbud av produkter till att konkurrera med FinTech företagen. Till exempel erbjuder bankerna konsumentkrediter på ett helt annat sätt än tidigare detta kan ses som ett svar till konsumentkreditsbranschen som vuxit upp med raketfart de senaste 20 åren. Bankerna har också investerat kraftigt i FinTech företag. I många av de stora amerikanska bankerna har man också börjat modellera sin verksamhet och sina processer efter det som man ser i FinTech startup företag (Mention, 2019).

Finansiell teknologi eller FinTech har redan i en längre tid skapat oro inom finansvärldens etablerade företag (Ashta, Biot-Paquerot, 2018, Mention, 2019, Mackenzie, 2015) . Det som också kallas för FinTech revolutionen är grundat i all den nya teknologi som finns tillgänglig för oss och som nu används i finansvärlden. Framför allt spridning av internet över allt i världen och framförallt mobilt internet. Nuförtiden har också en stor del av världens population en smartphone med vilken de kan nå internet. Internet möjliggör nya sätt för företagen att nå sina kunder och för kunderna att nå finansiella tjänster.

Teknologi har alltid skapat ändringar i hur finansiella tjänster görs och nya teknologier har haft långtgående inverkan på samhället. Till exempel bankomater gjorde det mycket lättare för människor att få tag på kontanter något vilket kan leda till att man gör mera inköp och färre besök till bankens kontor vilket sparade på bankens personalkostnader. Existensen av bankomater betydde också att människor lättare gick med på att få sin lön insatt på bankkontot istället för att få den i handen som kontanter. Det att löner betalas till bankkonto och inte betalas direkt till medarbetaren som kontanter har också effekten av att kunna minska på eventuellt skattefusk och svart arbete. (Ashta, Biot-Paquerot, 2018) Teknologiska innovationer kan alltså ha långtgående konsekvenser som man inte alltid direkt ser. Efter bankomater kan man säga

att den nästa stora teknologiska ändringen som FinTech har fört med sig är nätbanken. I och med nätbankens tillträde har behovet att besöka bankens kontor minskat ännu mer och de flesta sköter i dagens läge största delen av sina bankärenden endera via nätet med mobiltelefon eller dator. Mobiltelefonens roll växer också konstant och till exempel Nordeas (2019) kunder använder sig mer av mobilbanken än internetbanken. Mobiltelefoner och internet har lett till en stor mängd nya möjligheter för företag på finansmarknaden. Nu når man kunderna lättare och kunderna kan självmant till exempel ansöka om ett lån och bli beviljad eller avslagen utan att någon människa från bankens personal behöver personligen granska ansökan. Automation av sådana funktioner är en konkurrensfördel för dem som tekniskt klarar av att göra det och har viljan att ta beslutet att inte involvera människor i dessa processer. Många traditionella banker vill att det ska vara en människa med i processen och de upplever att personlig service är en viktig konkurrensfördel för dem. Medan företag så som företag FT ser automation och avsaknaden av behov på en människa som en fördel och något man kan vara stolt över.

Genom att automatisera så mycket som möjligt tror företaget sig kunna spara på resurser och öka effektivitet. Automatiserade system gör också beslut utan känsla och till exempel lån beviljas om de passar in i riskparametrarna, mänskliga känslor kan inte påverka besluten. Detta leder till att man håller sig säkert inom riskparametrarna – så länge de har definierats tillräckligt bra och den bakomliggande tekniken fungerar rätt. Detta omedgörliga sätt gör också att kanske ett lönsamt lån blir avslaget ifall där finns sådana parametrar som inte kan pluggas in i automatiserade algoritmen, men å andra sidan sparar man på resurser som annars skulle gå till att en människa ser över lånebesluten. På företag FT tror ledningen att på lång sikt är det mer lönsamt att några såna lån blir avslagna som skulle ha lönat sig eftersom den automatiserade processen sparar i sin tur så mycket resurser.

4.2. Konsumentkrediter

Branschen för konsumentkrediter och allmänt talat FinTech branschen är en bransch där teknologisk kunskap och teknologiska resurser spelar en mycket stor roll.

Teknologin medför möjligheter som inte tidigare funnits: man kan skapa helt nya marknader, ta sig in på gamla marknader med nya tillvägagångssätt och så vidare. Marknaden för internetbaserade konsumentkrediter exploderade efter finanskrisen 2008 (Odiner, 2018). Marknaden för konsumentkrediter där företag FT för tillfället huvudsakligen opererar är mycket hårt konkurrerad och saker och ting kan ändra mycket snabbt. Intåget av FinTech företag till kreditmarknaden har skapat mycket instabilitet på marknaden och traditionella kreditgivare har fått en mängd nya konkurrenter som tidigare inte var möjligt rent teknologiskt (Vives, 2019).

Teknologiska resurser livsviktiga för företag inom denna bransch, med bättre och snabbare system kan du till exempel bevilja lån snabbare, göra mer effektiva riskanalyser på kunderna, minska på dina personalkostnader och så vidare. Branschen är också ombytlig och kan ändra mycket, hela marknaden är speciellt sårbar för förändringar i lagstiftningen. Lagförändringar kan sänka firmor mycket snabbt om de är tillräckligt stora. Man måste alltså vara beredd på förändringar och kunna snabbt ändra sina tillvägagångssätt om så krävs, få saker är lika tvingande till förändring som lagstiftning.

Ett exempel på detta sågs år 2012 då en mängd företag inom branschen gick under i Finland efter att lagstiftningen skärptes och chanserna till skyhöga räntor minskades. Man kan alltså anta att för att kunna klara sig i denna bransch på lång sikt måste man vara snabb att reagera på förändringar och kunna anpassa sig till de externa krafterna som påverkar företaget. Eftersom branschen är så konkurrerad för tillfället så finns det just nu ett antal större spelare än företag FT på marknaden. Dessa större företag har stora resurser för att göra så mycket mera än vad ett litet företag kan och har till exempel en mycket större andel resurser tillgängliga till att förvärva nya kunder. Den tätbefolkade marknaden gör också att t.ex. marknadsföringskostnaderna går upp, du måste betala mera för att få lika mycket synlighet. Marknadsföringskostnaderna har på några år stigit med stormsteg för riktad nätreklam vilken behandlar konsumentkrediter berättar en medlem av marknadsföringsavdelningen på företaget. Vilket för ett företag som beviljar lån på nätet är naturligtvis en mycket stor del av hur man får in nya kunder. För att kunna konkurrera mot dessa större företag som har mångfaldigt mera resurser måste företag FT alltså kunna göra allting litet mer effektivare för att kunna nå lika bra eller bättre resultat än dem som har större resurser. Ett sätt för detta är att kunna handskas med förändringar, både interna och externa sådana, på ett bättre sätt

än konkurrenterna. För att uppnå maximal effektivitet har företaget klart definierade processer och arbetssätt som definieras i följande avsnitt.

4.3. Om företag FT

4.3.1. Kulturen på företag FT

Företaget FT är ett företag inom branschen finansiell teknologi, och eftersom företagets primära (nuvarande) affärsmodell handlar om att låna pengar kunde man tänka sig att företagets kultur och arbetssätt är typiska för företag inom finansbranschen. Inom företag FT är det dock inte så. Här betonas den teknologiska delen i termen finansiell teknologi. Företaget har olika typiska avdelningar som till exempel ekonomiavdelning, marknadsföring och HR men största delen av företagets anställda jobbar inom mjukvaruutvecklingen av företagets produkt. Detta syns starkt i företagets kultur och i de arbetsprocesser som finns. Också inom ekonomiavdelningen finns det starka intryck från denna mer teknologifokuserade sida av företaget. Detta teknologifokus ses som något viktigt av ledningen och de vill sprida denna kultur och arbetssätt också till de andra avdelningarna. Alla avdelningar uppmuntras använda projektuppföljningsverktyg och arbetssätt som är typiska för mjukvaruutveckling. Det finns också vissa nödvändiga processer som gäller alla medarbetare som görs via dessa verktyg, således är alla tvungna att vara bekanta med verktygen även om de inte använder dem normalt i sitt arbete.

4.3.2. Företagets tillkomst

FT har börjat som ett snabblånsföretag i början av 2000-talet och har sedan dess vuxit till ett företag med över 50 anställda och med verksamhet i fyra länder. Affärsverksamhet utövas i skrivande tid i tre europeiska länder och av dessa tre är den finska verksamheten störst. Företaget är ursprungligen finländskt och har varit

verksam längst i Finland. Marknaden för konsumentkrediter är i alla tre länder rätt så fullpackad av företag och för företag som företa FT är konkurrensen mycket hård, speciellt mot de företag som är mycket större eller fungerar som dotterföretag till något större väsen. Teknologiska framsteg kan orsaka stora skiftningar i konkurrensen. Likväl är möjligheten till ändringar i lagstiftningen något som hela tiden hänger över huvudet på företagsledningen och lagändringar kan snabbt sänka företag på denna marknad.

Fältet som företaget opererar inom är alltså mycket volatilt och ett fält där man måste vara beredd på förändringar och reagera till dem snabbt. De som inte kan anpassa sig tillräckligt bra eller tillräckligt snabbt så dör ut. Företag FT har klarat sig bra och genom dessa svåra situationer har företaget växt med god fart till den punkt var de nu är och under studiens gång får jag intrycket av att företaget växer hela tiden och klarar sig bra på marknaden.

Man kunde anta att ett företag som kan vara versatilt och bra på att anpassa sig till marknadens behov också internt skulle ha det lätt att driva igenom förändringar. Ett företag som lyckas på en svår marknad där förändring sker snabbt borde logiskt sett också vara ett företag som hanterar förändring smidigt. Detta är vad studien kommer att fokusera på, nämligen hur företaget FT handskas med förändringar och vilken sorts motstånd mot förändring som uppkommer inom företaget. Jag kommer studera detta utgående från ekonomiavdelningen i företaget som då håller på att byggas upp. I december 2016 när jag kommer in i företaget finns det en person på hela avdelningen: ekonomichefen. Under ekonomichefen hade det tidigare funnits andra anställda men efter hand hade dessa personer bytt arbetsplats och ingen hade anställts för att ta deras plats.

Det är då som jag anställs som deltidsanställd till ekonomiavdelningen. Vid denna punkt så söker företaget hela tiden efter nya människor att anställa till avdelningen men eftersom gamla ekonomichefen ska sluta så snart tar man beslutet att hyra in två konsulter för att säkerställa att avdelningens funktioner inte stannar upp. På samma gång ska konsulterna hjälpa till med att bygga om avdelningen från grunden så att den ska fungera bättre och vara mer i linje med resten av företaget. Den yngre av konsulterna fungerar som businesscontroller och den äldre som provisorisk ekonomichef. De två konsulterna börjar arbetet vid företaget en vecka efter att jag själv

börjat arbeta där. Under studiens gång anställs det också fler människor till avdelningen och de är heltidsanställda permanenta medlemmar av avdelningen.

Vid studiens början är allting till synes fungerande och i gott skick på ekonomiavdelningen. Den gamle ekonomichefen är omtyckt av ledningen och arbetet på ekonomiavdelningen rullar på utan problem. Det som jag dock observerar rätt så snabbt under min första vecka är att denna avdelning är rätt så olik alla de andra. Alla andra avdelningar på företaget tycks ha rätt så mycket dokumentation gällande deras processer och arbetssätt, och det ser ut som om att det skulle vara lätt att börja arbeta inom de avdelningarna. Allting är dokumenterat och det finns till och med skilda övningar och texter för nya anställda så att de kommer in i arbetet. All denna dokumentation finns i företagets interna Wiki-sida och så gott som allt arbete loggas och delas ut via Jira programvaran vilket är ett projektledningsverktyg som används speciellt mycket inom agil mjukvaruutveckling. Som en stark kontrast till detta är ekonomiavdelningen. Då jag loggar in på avdelningens wiki sida märker jag snabbt att ekonomiavdelningens sidor är rätt så få, och de som finns har lite information på sig och har inte uppdaterats på länge. Jag får också höra av mina medarbetare att det inte lönar sig att lita på ekonomiavdelningens sidor gällande t.ex. processbeskrivningar eftersom de inte är uppdaterade och kan vara inkorrekta. Jira används inte heller och det finns inget ”ekonomiavdelning” avsnitt i programmet, medan alla andra funktioner finns i programvaran. Inom ekonomiavdelningen tycks allting snurra i olika excel filer som ofta inte har någon förklaring för vad de räknar, hur det räknas och varför det räknas, man måste bara veta. Det är alltså från början klart för mig att denna avdelning inte är likadan som de andra vid företaget och saknar klarhet i sina arbetsprocesser. Jag får höra av personer inom ledningsgruppen att detta länge varit något de gärna vill ändra på.

Då konsulterna kommer in är det bråttom för dem att kunna ta till sig all information som är möjligt att få av den gamla ekonomichefen. Jag är också naturligtvis med i detta men eftersom jag endast arbetar på deltid och det är konsulterna som har huvudansvaret, så är de konsulterna som är mer delaktiga i att ta till sig information som gamla ekonomichefen berättar. Jag tar istället åt mig dagliga uppgifter som måste bli gjorda medan konsulterna tar åt sig mer storskaliga saker som till exempel rapporteringar till högsta ledningen och styrelsen samt rapportering till företagets

investerare vilket speciellt betonas av ledningen som något vilket är av mycket hög prioritet och måste vara mycket noggrant gjort inom de bestämda tidsramarna

Ekonomichefen slutar i mitten av december och som för de flesta företagen så är det också för företag FT dags att göra bokslut för kalenderåret. Tidpunkten för att rekrytera nya människor och för det att den enda stadigvarande personen på avdelningen slutar är alltså långt ifrån optimal. Det är frågan om en rätt så komplicerad företagsstruktur med ett antal dotterbolag i olika länder och bokslutet kan alltså förväntas vara ett utmanande projekt. Det hela kompliceras dessutom av det faktum att så många av de som kommer göra grovjobbet inför bokslutet är nya inom företaget.

En annan stor svårighet är det att det finns mycket dåligt med dokumentation för hur arbetsprocesserna ser ut på avdelningen och många av processerna är beroende av Excel filer som i vissa fall är sådana att ingen vet hur de ska användas. Det finns också sådana Excel filer som vi hör om vilka kan vara till vår hjälp men vi lyckas aldrig hitta dessa. Resten av företaget följer rätt så strikta processer om dokumentation och uppföljning men finansavdelningen har av diverse orsaker inte gjort det, den största orsaken är kanske det att eftersom ekonomichefen har jobbat ensam inom avdelningen så länge, har han inte haft tid eller sett nyttan i att skriva ner vad han gör och varför.

4.3.3. Företagets arbetssätt

Arbetet vid företaget fungerar på ett sätt som är typiskt för mjukvarubolag, vilket kan verka förvånansvärt eftersom man kunde tänka sig att bolaget i grund och botten är ett finansbolag. Men faktum är att över hälften av personalen på företaget är mjukvaruutvecklare, vilket kan förklara företagets arbetssätt. Företaget har sedan sitt grundande haft som ett av sina grundläggande mål att automatisera och effektivisera så mycket av sitt arbete som möjligt. Detta syns i produkten som är till en mycket hög grad automatiserad, kunder kan ansöka om krediter via nätet och kunden får beslut om beviljad kredit automatiskt från systemet. En bedömning görs automatiskt för varje kund som returnerar en riskklass för kunden och enligt denna riskklass får kunden automatiskt svar som kan vara avslag på ansökan eller ett erbjudande om en kredit. Det erbjudande som systemet gör är individuellt för varje kund beroende på vad de har

ansökt om och hurdan riskbedömning systemet har gjort. Att automatisera denna process är något mycket viktigt eftersom de snabbare kreditbesluten är en av FinTech företagens största konkurrensfördelar jämfört med traditionella banker (Odiner, 2018).

Automatisering är alltså mycket viktigt inom detta företag och med det vill företaget kunna utmana de större spelarna på marknaden. Om du söker ett lån i en traditionell bank kan det ta flera dagar innan du får svar på din ansökan eftersom det så gott som alltid finns en människa med i processen, med Företag FT kan ge dig svar direkt vilket kan vara viktigt för många kunder och är en stor konkurrensfördel för företaget. En annan fördel som företag FT, och andra liknande FinTech företag, har över bankerna är också det att de beviljar mindre lån än vad bankerna traditionellt beviljar (Odiner, 2018). Automatiserade processer och kostnadsminskning i form av att inte ha något fysiskt kontor är två faktorer som stort kan bidra till det att det är lönsamt att bevilja också mindre lån.

Bortsett från själva produkten och kundupplevelsen så är också de interna processerna inom företaget utformade på ett sätt som ämnar öka effektiviteten till högsta grad. Som tidigare diskuterats så är det i grund och botten frågan om ett mjukvarubolag och företaget praktiserar det som kallas för *agile software development*, eller på svenska agil systemutveckling med hjälp av *scrumban* vilket är ett arbetssätt som kombinerar *scrum* metodik med *kanban*, det japanska systemet för uppföljning av arbetet. För att facilitera detta har företaget en gemensam Wiki samt programvaran JIRA där själva *scrumban* tavlan finns. Även sådana avdelningar (eller team), som inte direkt gör systemutveckling använder sig åtminstone delvis av dessa arbetssätt och JIRA programvaran för att följa upp och delegera arbetet. Så gott som alla avdelningar använder sig också av wiki. Dock används den mer och mindre beroende på avdelningen t.ex. ekonomiavdelningen har knappt alls använt sig av den.

4.3.4. Förändringsprocesser/organisationsutveckling i företaget

Företaget har under studiens tid ingen skild definierad förändringsledningsstrategi. Ut av konversationer med ledningen får jag bilden av att förändring är något som inom

organisationen ses som en norm och något man reagerar till ad hoc. Någon skild strategi för förändringsledning kunde vara bra att ha men det är något som man inom företaget inte har hunnit eller tänkt på att göra säger en medlem av ledningsgruppen då vi diskuterar saken. Här kan nämnas att företaget är rätt så nytt, även om anställda är över 50 personer så har tillväxten har varit mycket snabb och det är i min åsikt en start-up anda som råder i kulturen.

4.3.5. Nya medarbetare

Företag FT är ett växande företag som rekryterar så gott som hela tiden under tiden jag spenderar där rekryteras ett antal nya personer. Tidigare framkom också att ekonomiavdelningen i början av studien är bemannad av endast två tillfälliga konsulter och en deltidsanställd (jag själv). Återuppbyggnaden av avdelningen är i gång och rekryteringen realiserar under studiens gång. Under studiens gång kommer det en hel del nya medarbetare in i företaget som helhet och det som speciellt påverkar denna studie så rekryteras det tre nya människor till ekonomiavdelningen. Under tiden så får företaget också en ny VD, ny marknadsföringschef både internationellt och på nationell nivå och flera andra nya anställda.

Tanken är att ekonomiavdelningen i slutändan ska bestå av fyra personer, en ekonomichef, en businesscontroller och två medarbetare under dem som sköter alla dagliga uppgifter som tillhör avdelningen. De två sistnämnda rekryteras först, den första av dem är jag som tills vidare jobbar deltid och den andra börjar arbetet i januari ungefär en månad efter mig. Medan de två som är högre i hierarkin rekryteras först senare.

4.4. Tidslinje för studien

Den studerade tiden innebär i sin helhet ca. 6 månader från december 2016 till maj 2017 och under denna tid sker det en stor mängd förändringar i företaget som helhet

och speciellt inom ekonomiavdelningen. Vid studiens början består avdelningen av gamla ekonomichefen som vid detta skede har redan sagt upp sig, två konsulter och en medarbetare (jag). Den högre befattade av konsulterna kommer agera som tillförordnad eller provisorisk ekonomichef medan företaget rekryterar för en person som kan ta över positionen permanent. I en konversation med tillförordnade ekonomichefen förekommer det att han har fått som uppgift av företagets högsta ledning att dels se till att de dagliga uppgifterna fortsätter men han ska också försöka förnya arbetsprocesser och effektivisera arbetet på avdelningen. Vid detta skede nämner tillförordnade ekonomichefen också bokslutet som ett viktigt fokus för honom. Det går rykten inom ekonomiavdelningen om hur många problem det uppstod förra året då bokslutet gjordes, det pratas om rejält försenade deadlines och problem som orsakades då företagets olika avdelningar måste jobba ihop för att slutföra projektet. Utöver detta berättar några medarbetare från en annan avdelning att förra året skapade bokslutet mycket jobb för dem som de såg som överloppsarbete och sådant som inte borde höra till deras arbetsuppgifter. Detta för att det helt enkelt inte fanns tillräckligt med personal inom ekonomiavdelningen för att sköta allting. Prioriteterna vid detta skede är i varje fall vid det att få alla dagliga uppgifter att fungera och att få all nödvändig information ut ur ekonomichefen som snart slutar. Som tidigare nämndes så finns det inom denna avdelning inte någon extensiv dokumentation om arbetsprocesser eller ens några arbetslistor som skulle vara tidsenliga. All information finns så gott som i ekonomichefens huvud och utmaningen nu är att få all denna kunskap från hans huvud till vår vetskap. Många långa dagar går åt till det att ekonomichefen förklarar olika processer och vi skriver upp dem och ställer frågor. Ett stort problem här är dock det att eftersom alla vi är så nya så är det ibland svårt att veta vad man borde fråga om, det kan finnas tex. en process som görs varannan månad som vi inte vet hur man ska göra – men vi kan inte fråga hur processen görs eftersom vi inte vid detta skede vet om att det finns en sådan process överhuvudtaget.

Sedan kommer dagen då gamla ekonomichefen har slutat och för första gången är vi så att säga ensamma och har ansvaret för att allting blir gjort. Vid detta skede är känslan på avdelningen den att vi hade för lite tid med den gamla ekonomichefen och det blev ännu många saker som vi gärna skulle ha gått igenom. Äldre konsulten som nu agerar tillförordnad ekonomichef är ändå positivt inställd och tror att de svåraste och mest akuta sakerna har gått igenom och att det som blev oklart så klarar vi av att ta reda

på. Det blir också klart vid detta skede att det kan vara utmanande att ta reda på vad och hur vissa arbetsprocesser görs eftersom det inte finns någon dokumentation för det mesta. Detta beskrivs bra av följande citat från tillförordnade ekonomichefen: *”Här finns en hel del detektivarbete som vi måste ta itu med till allra först innan vi kan börja jobba på riktigt”* (citat fritt översatt från fältanteckningar).

I januari börjar de dagliga arbetet ha lugnat ner sig något och det finns en känsla av att avdelningen har ett grepp om alla återkommande uppgifter och inget akut dagligt arbete är i risk av att bli ogjort. Mycket annat är dock ännu oklart och då något nytt ska göras så är det alltid litet krångligt att förstå sig på hur det varit tidigare och det uppkommer ibland sådant att arbete görs som redan har varit färdigt men vi har inte kunnat kontrollera det någonstans eftersom det inte finns arbetslistor eller definierade arbetsprocesser. På grund av arbetets natur är nästan allt arbetsmaterial elektroniskt och finns någonstans på företagets nätverk. Det finns dock inte någon klar och enhetlig struktur för detta – något som andra avdelningar för det mesta har – vilket leder till att för ekonomiavdelningens del så finns det en hel del strukturella orsaker som saktar ner på arbetet. Utöver att det minskar på effektiviteten och saktar ner på arbetet så gör den råddiga strukturen och brist på definierade arbetsprocesser det svårt att ens tänka på att förändra dessa strukturer och processer till bättre. För att göra förändringar måste man ju veta vad man utgår ifrån.

Sakta men säkert börjar vi få större förståelse för saker och känslan av okunnighet minskar hos alla medlemmarna i avdelningen. Det är också nu i början av året som ekonomiavdelningen får sin första heltidsanställda som inte är i konsult- eller deltidsroll. Den nya medarbetaren anställs till en likadan roll som jag själv har och tillsammans sköter vi om dagliga uppgifter samt hjälper konsulterna med allt de behöver.

När vi går in mot februari börjar arbetets fokus gå starkt in på bokslutsarbetet. Det finns mycket som måste göras inför detta och mycket snabbt blir det uppenbart att det kommer vara ett krävande arbete att få det gjort. Det uppkommer också en hel del sådana saker som borde ha varit gjorda tidigare men av en eller annan orsak inte har blivit skötta och måste nu göras. Ryktena kring hur stor arbetsmängd det var tidigare året med bokslutet börjar kännas sanna och avdelningen har en något stressad stämning. Revisorerna påverkar också stressnivån eftersom de har sina egna deadlines att möta och de har många frågor man måste kunna svara på snabbt.

Nästa stora förändring som sker är att en ekonomichef anställs och hen börjar arbetet i mars. Vid detta skede är det klart att bokslutet är mycket mer krävande än och tidsfördrivande än vad någon kunde ha väntat och det är av absolut högsta prioritet. Konsulten som varit tillförordnande ekonomichef tills nu får som uppgift att slutföra det eftersom hen har varit med i processen hela vägen. Under tiden får den nya verkliga ekonomichefen en chans att komma in i arbetet och bekanta sig med företaget och speciellt det hur ekonomiavdelningen fungerar.

Något senare anställs ytterligare en person till avdelningen som kommer att ta platsen av den yngre konsulten det vill säga, businesscontroller. De sista två månaderna av studien har avdelningen således hela sin personal och rekryteringarna stoppas till denna avdelning för nu. I resten av företaget så fortsätter dock rekryteringen till många roller och bland annat verkställande direktör byts nu på våren.

När vi närmar oss slutet av studietiden blir bokslutet äntligen färdigt och avdelningen börjar vara i så gott skick att medlemmarna av avdelningen börjar fundera mera på framtiden. Det är börjar vara uppenbart att konsulterna kommer sluta, de trappar ner sina arbetstimmar och det är tal om att de kan fortsätta trappa ner tills de inte mera behövs. Vid denna punkt tar också mitt arbetskontrakt med företaget slut och jag slutar i och med detta också samla in data till min studie.

5. Motstånd mot förändring inom företag FT

Förändringar är svåra att genomföra och många olika faktorer kan påverka på hur svårt det är att föra igenom en förändringsprocess. Enligt det Lewinska synsättet finns det en stabilitet som uppehålls tills det finns någon tillräckligt stark kraft som rubbar stabiliteten. Förändringen lyckas då det finns mera krafter för förändringen än vad det finns krafter emot. I detta kapitel kommer jag att analysera de etnografiska data som jag samlat in och med speciell inriktning på exempel av motstånd mot förändring som jag identifierar i mina data. Dessa praktiska exempel av motstånd diskuteras och analyseras utgående från den teoretiska grund som presenteras i kapitel 3. Kapitlet börjar med en genomgång av olika motståndsaktioner som granskas utgående från teorier om planerad förändring. Planerad förändring diskuterades tidigare i kapitel 3 och för mer om planerad förändring se t.ex. Linstead et al. (2009), Helms-Mills et al. (2009) eller Hatch (1997). Enligt dessa teorier beskrivs förändring som en process där förändringen framskrider då krafterna för är starkare än de krafter som är emot förändringen. Utgående från mina data vill jag kunna peka på sådana krafter som motverkar förändringsprocessen i företag FT och analysera dem utgående från teorin, där dessa krafter som motverkar förändringen kommer utifrån motstånd. Motstånd är något som ofta uppkommer och försvårar förändringsprocesser. Därför är det naturligt att det också finns en stor mängd forskning som fokuserar direkt på motstånd mot förändring. Utifrån denna forskning kommer jag att försöka tolka mina data och således knyta ihop teorin och praktiken.

Huvudfokusen kommer att ligga på motstånd mot förändring men på samma gång är det möjligt att diskutera och kritisera teorin. I fall som detta då man har data från det så kallade riktiga livet är det värdefullt att relatera teorin till det, när teorier skrivs så är det ju viktigt att det skall gå att applicera också i praktiken och vara till nytta i olika riktiga situationer.

Under studiens gång har jag identifierat olika former av motstånd och går djupare in i dem i detta kapitel. Olika former av motstånd har grovt kategoriserats och dessa diskuteras under de följande underrubrikerna.

5.1. Utomstående krafter

Till utomstående krafter räknar jag sådana aktörer eller händelser som är utanför organisationens bestämmande. De är alltså sådana som organisationen inte kan kontrollera, till exempel vad revisorerna gör eller lagstiftningen. För att vidare exemplifiera detta kan vi jämföra revisorer och konsulter, båda utomstående personer som företaget anställer men som har mycket olika roller. Revisorerna och deras arbete kan inte kontrolleras av företaget även om det är företag FT som betalar dem för att göra arbetet, man kan inte be revisorn att granska det ena eller det andra utan hen bestämmer själv vad hen vill granska. Konsulter är på samma sätt som revisorer utomstående anställda men däremot är konsulterna inte per min definition utomstående krafter, eftersom det är företagsledningen som kan säga med vad och på vilket sätt de vill att konsulterna arbetar. Lagstiftning är en ett annat bra exempel på en utomstående kraft som kan ha stor inverkan på organisationens verksamhet och förändringsprocesser. Ny lagstiftning är något som ofta tvingar på förändringar i företag. Ifall det kommer ny lagstiftning som direkt påverkar företagets verksamhet är det en mycket stark kraft för förändring och något som ledningen sällan kan eller vill ignorera. Ledningen har starka incentiv för att stöda och se till att sådana förändringar verkligen drivs igenom eftersom konsekvenserna annars kan vara rätt så stora.

Utomstående krafter kan alltså påverka på förändringsledningsstrategin inom företag på många olika sätt, ofta handlar det om att lägga igång förändringar eller så lägger det ramarna för hur förändringen måste genomföras. Inom företag FT har det skett en del stora förändringar som har orsakats av ändringar i lagstiftningen, dessa skedde dock inte under studietiden men det var så anmärkningsvärda händelser som krävde en stor insats att jag hör berättelser om detta från några olika personer. Det som är mer relevant till den studerade förändringsprocessen är bokslutet som måste göras på grund av lagstadgade begränsningar för när det måste vara färdigt och det faktum att revisorerna måste granska bokslutet och vill ha en stor del extra information gällande bokföringen. Dessa utomstående krav är sådana som företag FT inte kan göra något åt, dessa uppgifter måste helt enkelt skötas. Dessa utomstående krafter orsakar rätt så mycket arbete för ekonomiavdelningen på företag FT och det påverkar direkt på förändringsinitiativen som är på gång, det finns upprepade gånger då den tillförordnade ekonomichefen säger att den här processen kunde förbättras men det

hinner vi inte med nu eftersom revisorerna vill ha en förklaring på X eller för att bokslutet måste bli färdigt måste vi göra Y. Kommentarer som dessa uppkommer ofta och speciellt från ledningen är attityden i många fall sådan att förändringen av arbetsprocesserna är viktigt men det är viktigare att få något annat gjort just nu och det kan inte användas resurser till att komma på nya processer eller förbättra gamla arbetssätt. Detta motstånd mot förändring uppkommer i mina data många olika gånger och det är speciellt högsta ledningen och den tillförordnade ekonomichefen som har denna attityd.

5.1. Interna krafter inom organisationen.

Interna krafter kan vara: interna deadlines från intressenter i företaget, till exempel en intern rapportering till ledningen som måste vara färdig till ett visst datum eller något arbete som måste vara gjort för att en annan avdelning kan göra sitt eget arbete. Dessa behöver inte vara saker som direkt påverkar förändringen i sig, men de kan påverka förändringen negativt på det viset att det tar helt enkelt tid att göra dessa saker. Faktum är ju att även om man försöker ändra på arbetssätt och införa nya processer så måste avdelningen fortfarande sköta sitt dagliga arbete och fullgöra sina förpliktelser till andra medlemmar av organisationen. Inom företag FT:s ekonomiavdelning ses detta i form av de rapporter som måste framställas till högsta ledningen med jämna mellanrum. Utöver dessa interna rapporteringar som man kan vara förberedd på så kan det också uppkomma nya behov utifrån avdelningen på något som ekonomiavdelningen kan skapa, till exempel en sammanställning av kommande kassaflöden eller en redogörelse av vissa investerarare.

Ett annat exempel på en intern kraft som kan försvåra förändringar är det att avdelningar inom ett företag sällan jobbar i vakuum och andra medarbetare kan påverkas av det man gör. Tydligast ser man detta kanske i sådana fall då arbetsuppgifterna går över avdelningsgränserna, något vilket händer ofta inom företag FT. När förändringarna påverkar sådana arbetsuppgifter är det tydligt att förändringen inom ekonomiavdelningen inte bara påverkar de några som jobbar i hela avdelningen utan medverkningarna går längre och detta måste tas i beaktande. De påverkade

medarbetare kan ofta ha åsikter om vad de tycker borde göras som kan skilja från de planer man haft för förändringen.

5.2. De anställdas attityder och osäkerhet

Stress och andra inre faktorer kan stort påverka det hur receptiv någon är mot förändring. Rädsla är en mycket vanlig orsak (Senior, Swailes, 2016) till att någon motsätter sig en förändring. Det kan handla om rädsla för det egna arbetet eller rädsla för att man inte klarar av den nya verkligheten. Det okända är alltid skrämmande och det som man är van vid är det lätt att bli fast i. Osäkerhet om framtiden och om det egna arbetet är också något som gör att man lätt håller fast vid någon gammal vana även om det nödvändigtvis inte är det mest effektiva sättet att göra någonting.

Inom företag FT uppkommer det under förändringsperioden en hög grad av osäkerhet av olika slag. Denna osäkerhet kan jag se huvudsakligen inom ekonomiavdelningen och bland de medlemmar av högsta ledningen som är mer aktivt involverade i förändringsprocessen och rekryteringen av nya medarbetare till avdelningen. Eftersom så många av arbetsuppgifterna gjordes ensamt av den före detta ekonomichefen i så många års tid så får jag ett intryck av att ingen vet allt vad den förra ekonomichefen har gjort och vad allt som hör till avdelningens uppgifter. Tidigare har sakerna fungerat och avdelningens arbete har blivit utfört men det har enligt ledningsgruppen funnits rätt så lite översikt av någon annan än före detta ekonomichefen, och därför finns det nu osäkerhet på många olika nivåer gällande ekonomiavdelningen och dess framtid. Inom avdelningen läggs det dock tid till att diskutera förändringarna och alla inom avdelningen tas med i denna diskussion. Att involvera de som i högsta grad påverkas av förändringen i själva planeringsprocessen är något som enligt Braica (2013) minskar på medarbetarnas motstånd mot förändring.

Utöver avdelningen och ledningen så finns det i min åsikt till en mindre grad också osäkerhet inom företagets andra avdelningar. Många medarbetare som har varit vana med att något visst arbete eller process alltid ska rapporteras till ekonomichefen och likväl har ekonomiavdelningen vissa återkommande uppgifter som påverkar andra inom företaget. Här uppstår det osäkerhet helt enkelt på grund av att människor är

osäkra till vem som vissa saker ska meddelas och vem som är ansvarig för vad i den förnyade avdelningen. Vid några tillfällen kommer också medlemmar från andra avdelningar och frågar varför vi inte har gjort vår andel av någon process medan det är något som vi på ekonomiavdelningen inte vetat att vi är ansvariga för. Efter några månader utan den gamla ekonomichefen minskar den här formen av osäkerhet då de flesta återkommande sakerna har hunnit komma upp några gånger och det är klarare vem som ansvarar för vad. Det att det hela tiden rekryteras nya personer till avdelningen skapar ändå litet friktion här då ansvar för olika uppgifter skiftar och i takt med att tiden går börjar också ekonomiavdelningens arbetssätt ändra. Arbetsätt och processer uppdateras och i såna fall då någon annan använder sig av det vi producerar finns det ofta osäkerhet med nya arbetsprocesser. Ett bra exempel på detta är en viss typ av finansiell rapport som ekonomiavdelningen i företaget alltid producerar vilken används av ledningsgruppen, till en början görs rapporten enligt den modell vi har kvar från tidigare men den yngre av konsulterna påpekar att rapporten kunde förbättras på ett antal sätt. En person inom ledningsgruppen ger också sitt samtycke till att rapporten kan ändras och förslaget för hur nya rapporten ska se ut tas positivt emot. Dels är den nya rapporten mer användbar och dels ser ledningsgruppen det som en bra sak att arbetsprocesserna förbättras. Sedan då det är dags för att nästa gång rapportera till ledningsgruppen gör vi det enligt nya formatet, nästan genast kommer det svar tillbaka att vi borde göra den enligt gamla versionen. Orsaken till detta är att denna rapport skickas vidare till andra intressenter och de måste än så länge få den gamla modellen av rapporten eftersom det inte har diskuterats med dem ifall det går att ändra på rapporten. Även om ledningsgruppen var positivt inställd till förslaget för denna förändring och de uppmuntrar ofta oss att hitta på bättre arbetsprocesser och effektivare sätt att göra gamla saker så var förändringen i detta fall inte välkommen. På grund av bristfällig kommunikation och information som ingen av oss i ekonomiavdelningen hade så gjorde vi en ändring som inte ännu borde ha gjorts. Nästa gång vi börjar förbereda denna rapport är det igen osäkert att vilken version vi ska använda och på grund av att rapporten måste göras inom ett snabbt schema och vi får inte direkt ett svar från ledningsgruppen så leder osäkerheten till att vi gör rapporten igen enligt det 'gamla' sättet. Detta exempel och andra liknande händelser gör oss osäkra för vad vi kan ändra på och hur, något som strider emot det att vi har från ledningen fått till uppdrag att förbättra och förnya alla processer som vi kan. Största problemet kan sägas vara det att eftersom alla inom avdelningen är nya så har vi helt

enkelt inte tillräckligt med kunskap om företaget och om alla andelsägare till de olika uppgifterna som vi gör. McKendall (1993) skriver att förändring orsakar osäkerhet vilket tydligt demonstreras inom företag FT. Denna osäkerhet leder till stress och mer förändring leder till mera stress (McKendall, 1993) vilket i sin tur kan göra det ännu svårare att genomföra en förändringsprocess eftersom man i såna fall skapar mera osäkerhet för sig själv. För oss inom avdelning FT är det svårt att inte göra förändringar eftersom det är svårt att göra arbetsuppgifterna på de gamla sätten, men för människor utanför avdelningen kan det kännas lättare att försöka hålla fast vid gamla arbetssätt. Behovet för förändring syns kanske inte lika tydligt för dem så bara är med i någon del av en större process. Dessa personer som arbetar utanför ekonomiavdelningen är också sällan informerade om förändringarna som sker. I mina data hittar jag exempel på medarbetare som är förvånade över att något har ändrat och de är ovetande om att till exempel en deadline som påverkar dem har flyttats eller att en viss rapport inte mera behövs och de har gjort onödigt arbete. Organisationens stöd och kommunikation till medlemmarna är viktigt för att medlemmarna i organisationen ska inställa sig positivt till förändringar som görs (Cullen et al., 2013).

Intressenter utanför företaget skapar också osäkerhet inom ekonomiavdelningen. Företaget har ett antal utomstående investerare och vissa av dem är vana med att i olika ärenden handskas direkt med den gamla ekonomichefen och de har inte nödvändigtvis fått veta att hen har slutat på företaget. Som svar till detta så bestäms en person från avdelningen ut till att vara ansvarig för att hålla kontakten med dessa investerare. Detta kan kännas som endast ett litet problem som löstes lätt genom att utpeka en person som ansvarig för detta, men i verkligheten är det inte alltid så entydigt. Då den första av dessa investerare tar kontakt och frågar varför hen inte kunnat få svar av ekonomichefen och berättar att han hade väntat sig få information gällande något han frågat tidigare så skapas det inom avdelningen osäkerhet gällande investerarna och vilka alla ansvar vår avdelning har gällande dem. Det är ännu en till sak till en lång lista av saker som vi inte kunnat vara förberedda på eftersom vi alla är nya och därför inte kunnat veta om detta. Vi har då också naturligtvis inte heller inte kommit överens om några processer eller ansvarsfördelningar gällande detta. Problemet löses ganska lätt, vi kommer överens om en person som sköter huvudsakliga kontakten till investerarna och genom att fråga medarbetare som har varit längre i företaget får vi också information om vad vi kan förvänta oss för frågor och olika saker som vi måste

förbereda med jämnt mellanrum gällande detta. Detta och liknande händelser sker med jämna mellanrum, dock minskar de hela tiden under studiens gång då alla kommer bättre in i arbetet, och även om de är som enskilda händelser rätt så enkla och problemet löses så skapar sådan osäkerhet stress för de anställda. Osäkerhet som denna vilken kommer utifrån, upplevs som något tyngre än osäkerhet inifrån eftersom man inte har samma sorts känsla av kontroll för sådant som kommer utifrån. Eftersom någon utomståendes beslut är svårare att kontrollera och förutspå, blir det svårare att förbereda sig och planera vilket leder till mer komplexitet och en större känsla av osäkerhet hos medarbetarna (Clampitt, Williams, 2005).

Företag FT:s ekonomiavdelning sköter om många typiska uppgifter för ekonomiavdelningen men själva bokföringen sköts av ett utomstående bokföringsbolag. Då vi på ekonomiavdelningen är i kontakt med dem blir det klart att de också upplever en del osäkerhet och har gjort det i en längre tid. I en träff med dem framkommer det bland annat att det finns vissa bokningar som de inte totalt förstår sig på vad det handlar om utan de har tidigare gjorts enligt den principen att ekonomichefen har meddelat att boka så och så, utan någon längre förklaring och bokförarna har gjort detta utan att helt veta vad det handlar om. Det finns också vissa aspekter av arbetet som vi nya på avdelningen antar att skulle höra till bokförarnas uppgifter men de har tidigare alltid gjorts av ekonomichefen även om de är sådana arbetsuppgifter som typiskt görs av bokförare. Detta leder till att några saker blir gjorda försent då båda parterna har antagit att den andra sköter om det, det har inte varit tillräckligt med kommunikation bland den nya ekonomiavdelningen och de utomstående bokförarna.

Det finns osäkerhet om arbetsuppgifterna: hur de ska göras, vilka alla arbetsuppgifter hör till avdelningen, vad som tidigare gjorts, vad som är sådant som kanske inte behövs mer. Det finns osäkerhet gällande de personer som kommer ta över arbetet i avdelningen permanent. Det är svårt att planera för framtiden när man inte vet vilka resurser man kommer att ha i framtiden, det är osäkert vilka kompetenser de nya anställda kommer att ha och hur mycket arbete de klarar av att göra. En orsak till att det är så svårt att säga är det att den gamle ekonomichefen har ett rykte om att ha varit något av en övermänsklig ekonomguru som klarat av allt och allting. I konversationer med medarbetare som varit längre i företaget kommer det fram att många är av åsikten att den gamle ekonomichefen gjorde en helt exceptionell arbetsinsats. En medarbetare

ur en annan avdelning berättar att gamla ekonomichefen gjorde *”minst 3 dödliga människors jobb ensam”* (citat fritt översatt från anteckningar på finska). Toppledningen i företaget håller också med om detta och säger att den gamle ekonomichefen dels var mycket mer effektiv än vad de flesta är, men att hen också hade för mycket arbete för någon enskild person och därför vill de anställa minst 4 personer till denna avdelning. Det är säkert att minst fyra personer kommer anställas och det finns en grov tanke om hur kunniga de bör vara men detta leder också till osäkerhet eftersom det inte finns en säkerhet för när rekryteringarna blir färdiggjorda och hurdana människor som blir rekryterade.

När man har stor osäkerhet gällande arbetsuppgifterna blir det lätt så att man vill hålla fast i de saker man är van med. Detta kan vara speciellt sant då när man inte vet så mycket ens om vilka saker man borde lära sig, så som i företag FT:s ekonomiavdelning. Tidigare diskuterades hur svårt det var för konsulterna och mig att förstå sig på alla återkommande arbetsuppgifter eftersom de var dåligt med dokumentation om arbetsprocesser och bästa människan att fråga hade just lämnat företaget. Detta ledde till att då när man förstod sig på någon arbetsuppgift så var det svårt att försöka ändra på den eller förbättra den, när så mycket är okänt så vill man hålla fast i det som man förstår sig på, det är inte i människans natur att vill öka på osäkerhet.

5.3. Nya medarbetare och förändring

Konsulten som förändringsagent är inte alltid den bästa även om det i litteraturen kring organisationsutveckling ofta pratas om den ideala förändringsagenten som en utomstående konsult som kommer in för att genomföra förändringen. Organisationsutvecklingslitteraturen tar också upp möjligheten för att personer som hör till organisationen också fungerar som förändringsagenter men det är sällsyntare och litteraturen betonar oftast en utomstående konsult (Paton, McCalman, 2008). Inom företag FT var det tillförordnade ekonomichefen som var en konsult vilken utsattes som huvudsaklig förändringsagent. Här vill jag påpeka att det inte var ett medvetet försök att använda sig av organisationsutveckling men den roll som

konsulten fick passas in i ramen för vad en förändringsagent är inom organisationsutvecklingslitteraturen.

En utomstående person kan vara bra eftersom de ger nya perspektiv och kan ge sådana vinklingar som man inte har tänkt på. Ett problem var dock återkommande inom företag FT och situationen med en förändringsagent som kom utifrån organisationen. Eftersom konsulten var tillfällig ekonomichef och det hela tiden var tal om att en stadigvarande ekonomichef kommer snart att börja arbetet så var konsulten försiktig med att göra några bestående riktlinjer eller att ta beslut som har en inverkan på lång sikt. Under tiden innan den stadigvarande ekonomichefen började så var det en mycket stor mängd av saker som alltid blev på hälft eftersom *”vi måste se hur ekonomichefen vill sköta det”* eller *”det måste vi ta sedan då ekonomichefen börjar arbetet”*. Detta är något som återkommer i data gång på gång speciellt då det handlar om att försöka ändra på gamla rutiner eller att komma på nya arbetsprocesser för någon uppgift.

När det kommer in nya människor till en organisation så har de alla i färskt minne sina gamla vanor och arbetssätt och det är lätt att börja göra jobbet på nya arbetsplatsen enligt gamla arbetsvanor, speciellt då det som i företag FT:s fall inte finns många arbetsprocesser färdigt och allting är lite på hälft.

5.4. Subkulturer och olika arbetskulturella arbetssätt

Inom företag FT kan det tydligt uppmärksammas en branschkultur som är förankrad i IT branschen och närmare sagt utveckling av programvara. Den största enskilda gruppen av medarbetare är någon form av mjukvaruutvecklare vilket också gör det naturligt på sätt och vis att företagets bredare kultur speglar detta. Detta kan uppmärksammas till exempel då olika avdelningar kommunicerar och arbetar ihop. Allt detta bör göras enligt processer och arbetssätt som grundar sig i principer för agil systemutveckling (se kap. 5.2. för mera om detta). Detta är också något som ledningen uppmuntrar till och vill främja. Som en del av introduktionsprogrammet för nya rekryteringar går det också igenom saker gällande detta, bland annat betonas det att alla möten ska börja exakt då när de är schemalagda, oberoende om chefen inte är på plats eller liknande. Ingen ska heller vara tvungen att bli kvar i ett möte längre än vad det är schemalagt för, eftersom allas egen tid ska respekteras. Detta är bland ett av de

sätt som företaget följer som är typiska riktlinjer för agil systemutveckling. Dessa arbetssätt förväntas också av de som inte är mjukvaruutvecklare och alla väntas följa dessa regler.

Det tar alltid sin tid att anpassa sig till och komma in i en organisationskultur. Eftersom alla inom ekonomiavdelningen på företag FT var nya till organisationen så uppkom det under studiens gång några problem på grund av det här. Ekonomiavdelningens arbetsprocesser skulle ändras till sådana att de är i linje med resten av företaget och i avdelningen skulle det också enligt ledningen fostras en likadan kultur som i resten av företaget. Att försöka främja en sådan kultur visade sig dock vara svårt i praktiken när alla avdelningens medlemmar var nya och själv ännu var i en sådan fas att de försökte anpassa sig till företagets kultur. Vidare komplicerades detta av faktumet att en så stor del av denna förändringsprocess sköts av tillfälliga medarbetare som efter konsultuppdraget inte mera finns kvar i organisationen.

De permanenta medlemmarna i avdelningen var också som sagt nya till organisationen och deras bakgrunder var olika. Ingen av de nya hade dock en bakgrund inom finansiell teknologi och de kom från ganska annorlunda bransch- och organisationskulturer in till denna organisation som är starkt teknologi fokuserad. Att åta sig en ny kulturs vanor och sätt är alltid en svår och komplicerad process. Lewin (1939) märkte att barn som flyttades från en fritidsgrupp till en annan med annorlunda kultur snabbt tog upp den nya kulturens beteendemönster. Inom företag FT är dock företagskulturen lika enhetlig som Lewin (1939) beskriver fritidsgruppernas kultur. Ett annat problem är också att ekonomiavdelningen byggs upp från noll. Ofta finns det inom företagsavdelningar egna subkulturer som existerar inom den vidare företagskulturen. Att komma in som ny medarbetare i till en grupp som redan har en stark egen kultur underlättar att lära sig vad som förväntas och hur man ska bete sig i olika situationer. Detta eftersom kulturen och tillhörandet till en grupp ger stabilitet och struktur och via kulturen lär sig den nyrekryterade medarbetaren om arbetsplatsen (Schein, Schein, 2017). Det att det inte fanns några andra inom avdelningen att ta modell från på Företag FT:s ekonomiavdelning gjorde det kanske svårare för de nya medlemmarna att anamma sig företagets kultur och arbetssätt. Detta försvårade också arbetet då det ibland gick så att någon från vårt team gjorde något på ett sådant sätt som de hade gjort på sin tidigare arbetsplats men vilket var fel sätt att gå tillväga på Företag FT. Ofta finns det flera olika godtagbara sätt att göra någonting på, så det var inte fråga om att

någon var okunnig eller dålig utan hen gjorde något på ett sätt som inte var fel men det var fel i denna kontext. På detta sätt kan det uppkomma motstånd mot den pågående förändringsprocessen helt omedvetet och ut ur välmenande handlingar. Problem som dessa kan minskas då nya medarbetare kommer in kulturer som är färdigt etablerade (Schein, Schein, 2017), dock är detta alltid inte praktiskt taget möjligt så som i företag FT:s fall. Medarbetarna kom också in till organisationen med sina gamla vanor och tankesätt från tidigare arbetsplatser och vissa medlemmar hade det svårt att släppa gamla vanor och ändra sina arbetssätt. Speciellt en person som var vanare med en mer traditionell arbetsplatskultur hade till en början svårt att anpassa sig till den mer IT inriktade kulturen och start-up andan. Om medlemmarna överkommer sitt motstånd mot förändring och tar an sig kulturen så är det ett bra sätt för ledningen att utöva sin makt och upprätthålla regler utan att explicit behöva ge order (Robbins, Judge, 2016).

5.5. Motstånd utanför ekonomiavdelningen

De medarbetare som är utanför ekonomiavdelningen är i huvudsak ambivalenta mot förändringsprocessen som sker inom ekonomiavdelningen. Detta kan ses i attityderna av mina kollegor när ekonomiavdelningen kommer till tals. Det är uppenbart för alla i företaget att där sker förändringar eftersom den gamla långvariga ekonomichefen har lämnat sitt arbete och flera nya har anställts, men jag observerar inte att den pågående förändringsprocessen uppmärksammas utanför avdelning i någon större mån. För de flesta verkar personalförändringarna vara det som sker och största delen av kommenterar berör bara det och sällan diskuteras något gällande till exempel förändringarna till arbetssätten i avdelningen. Man kan tänka sig att de flesta inte vet om eller bryr sig om de andra förändringarna eftersom det är lätt att tänka sig att det inte påverkar det egna arbetet för de som jobbar med andra uppgifter.

Eftersom alla avdelningar ändå i någon mån gör samarbete och det finns arbetsuppgifter som involverar personer från olika avdelningar så kan deras ambivalens ses som en form av motstånd mot förändringsprocessen. I praktiken ses detta i form av att andra avdelningar ännu håller fast vid gamla arbetssätt och former av kommunikation med ekonomiavdelningen även om de har blivit meddelade om de

nya principerna. Dessa personer gör sällan något direkt motstånd men de gör heller inte någon insats för att stödja förändringen, som att till exempel ändra på sina arbetssätt till att motsvara det som nu krävs av ekonomiavdelningen. Sådana personer är ofta ambivalenta eftersom de ser dels bra sidor av förändringen och dels dåliga sidor. Bra sidor kan vara till exempel att stödjande av förändringen kan öka effektiviteten eller underlätta det egna arbetet men och andra sidan finns det negativa aspekter, det kan leda till mera arbete eller försvåra egna avdelningens funktioner och själva det att stödja förändringen kräver någon form av arbete i sig självt (Battilana, Casciaro, 2013). Förändring är också något som av sig självt kan orsaka osäkerhet, rädsla och frustration (McKendall, 1993). Detta kan det leda till motstånd mot förändringarna, det är ju frågan om negativa känslor som ingen vill uppleva och därför skapas det motstånd. I detta fall tar motstånd formen av ambivalens och en vägran att ändra på egna tillvägagångssätt förrän det har pekats ut flera gånger. Planerade förändringsinitiativ är också en form av maktutövande av ledningen (McKendall, 1993), vilket ytterligare kan göra medarbetarna mer negativt inställda till förändringsprocessen. Budet om förändrade processer och tillvägagångssätt kommer också till de andra avdelningarna från personer som är nya till organisationen eller av personer som är utomstående konsulter, på grund av detta kan det vara att det läggs mindre vikt på budskapen och de ses som mindre viktiga än om de kommit från mer etablerade personer i organisationen. Relationen mellan den som vill genomföra förändringen det vill säga förändringsagenten och de som påverkas av förändringen spelar en stor roll (Battilana, Casciaro, 2013). Eftersom alla är nya har vi inte heller någon hög social status och det har inte funnits tid att skapa så många bra sociala relationer vilket enligt Battilana och Casciaro (2013) direkt påverkar på mängden motstånd som riktas mot förändringen. Den äldre konsulten är den enda av oss som i min åsikt till en början upplever en något högre social status inom företaget. Hens status minskas dock av det att hen är utomstående och bara tillfälligt inom organisationen, det kan kännas att eftersom hen kommer lämna företaget rätt så snart så behöver man inte vara rädd för att hen kommer med klagomål heller.

Problem med motstånd från personer utanför avdelningen exemplifierades bra i bokslutsarbetet. Detta var ett långt projekt som krävde att många olika avdelningar och medlemmar av högsta ledningen samarbetade. Naturligtvis var det dock ekonomiavdelningen, och speciellt den utomstående konsulten som hade

huvudansvaret för att detta skulle bli gjort. I många skeden av processen uppkom det misskommunikation och dubbeljobb eftersom det fanns delar av bokslutsarbetet som tidigare år hade gjorts av andra avdelningar eller rapporter och dylikt som tidigare hade sett annorlunda ut än vad som nu behövdes.

Ledningen i företag FT önskade att alla i den nya ekonomiavdelningen skulle hjälpa till med att införa förändringar och en person från ledningsgruppen var också rätt så involverad i processen. Även om alla hade ett visst ansvar för att förbättra och ändra på gamla arbetssätt så var huvudsakliga ansvaret hos den ledande av konsulterna, den tillförordnade ekonomichefen. Ledningen var alla ense om att förändringar borde göras men de var inte så aktiva i att planera dem, de ville bara att de skulle bli gjort vilket är typiskt beteende för chefer i förändringsprocesser (Jones et al., 2008). På grund av högre ledningens arbetsuppgifter och otillräckliga resurser kan de sällan ha en perfekt insyn i hur förändringar påverkar enskilda arbetsuppgifter och processer i praktiken.

Då hela processen börjar tar den tillförordnade ekonomichefen ofta upp saken med medarbetarna på avdelningen om att förändra processer och effektivisera avdelningens arbete och ber oss vara uppmärksamma för möjligheter till förbättring. När tiden går och de dagliga uppgifterna adderat till det svårare än tänkta bokslutsarbetet gör att dagarna blir långa och stressfyllda så minskar pratet kring förbättring och effektivisering. Om jag eller någon annan kommer med en tanke om något som borde förbättras eller någon ide om hur man kunde ändra på en process så är svaret nu oftare ”det låter som en bra ide men just nu hinner vi inte”, eller ”Vi gör det när vi hinner men gör tillsvidare på gamla sättet så allt blir skött” medan tidigare var det mer av stilen ”Låter som en bra ide, gör upp ett test och pröva hur det fungerar”. Caldwell (2003) skriver om problem som kan uppkomma då utomstående konsulter fungerar som förändringsagenter i stora förändringsinitiativ och en möjlig hotbild han tar upp är det att medan förändringsprocessen pågår är det möjligt att prioriteterna skiftar i och med att nya saker kommer upp vilka kan upplevas som mera viktiga. För den tillförordnade ekonomichefen gick det i min åsikt så här, prioriteterna skiftades till bokslutsarbetet och till att tillfredsställa vissa krav som ledningen hade i form av finansiella rapporter. Jag vill här poängtera att jag inte vill ge en bild av att jag ser bokslutsarbetet eller något annat som oviktig, det är rätt så självklart att en sådan sak måste prioriteras och med de resurser som fanns så måste resurser tas från något annat

arbete. Min vilja är bara att poängtera ut vilka sorts motstånd som uppkom mot förändringsprocessen utan att bedöma om det var berättigat att flytta resurser till dessa saker istället för förändringsprocessen.

6. Avslutande diskussion och slutsatser

6.1. Mina tankar kring studien

Då jag började planera min avhandling ville jag studera förändring och gärna i en företagsmiljö. Att göra studien i ett företag kändes för mig viktigt eftersom jag hoppades på att studien skulle ha en stark koppling till praktiken. Det började som en tanke om att studera förändring som är mycket brett begrepp. Ganska snabbt märkte jag dock att olika former av motstånd mot förändring kunde vara intressant och valde därför att fokusera speciellt på detta. Studien utspelar sig inom FinTech branschen som är en för mig mycket intressant bransch och passar sig bra till för att studera förändring eftersom det är en bransch där förändringar sker snabbt och ofta (Odiner, 2018). Jag lyckades få rikligt med data och etnografi visade sig vara ett bra tillvägagångssätt för denna typ av studie. På grund av diverse orsaker blev avhandlingen något försenad och till exempel analysen skrevs till en stor del några år efter att data samlades in. Detta kan säkerligen påverka mina synpunkter och sätt att förhålla mig till mina data men jag tror att detta inte skapar några problem för studiens trovärdighet eftersom jag hela vägen hade kvar alla mina fältanteckningar och hade renskrivit mina data strax efter insamling.

6.2. Avhandlingens syfte och bidrag

Mitt syfte i med denna avhandling har varit att studera motstånd mot förändring, varifrån det kommer och hur det tar sig i uttryck i planerade förändringsprocesser. Syftet uppnåddes i min åsikt och olika former av motstånd identifierades och studerades på många olika plan. Syftet är dock rätt så brett och det måste poängteras att det uppfylldes bara i den unika kontext där undersökningen gjordes. De studerade individerna inom ekonomiavdelningen på företaget tog själv aktioner som kunde kategoriseras som motstånd och människor samt andra faktorer utanför avdelningen orsakade också olika former av motstånd. Genom att exemplifiera hur dessa former av

motstånd tar sig till uttryck och hur individerna i organisationen reagerar till dem bidrar avdelningen med data till forskning inom förändringsledning och motstånd mot förändring.

Ett tema som återkommer om och om i mina data är de svårigheter som ekonomiavdelningens medlemmar råkar ut för som grundar sig i det faktum att de alla är nya i organisationen. Eftersom de inte känner till organisationens arbetssätt och har inte ännu annammat sig företagskulturen är det svårt att genomföra förändringar. Det finns en del instruktioner om hur något ska göras och utifrån dem kan man försöka komma på nya bättre sätt för att handla men skrivna instruktioner visar sig vara underlägsna till det att någon som har gjort uppgiften förut kan förklara den för dig. Stress och osäkerhet är något som visar sig ofta och är orsaken till en del av det motstånd som tar sig i uttryck inom företaget.

Skiftande prioriteter är något som också försvårar genomförandet av förändringsprocessen. I företag FT ledde detta till ett påtagligt motstånd mot förändringsprocessen som var igång. Det fanns inte resurser för att göra allt som planerades kring förändringen och ledningen satte ibland helt konkret stopp på något eftersom deras tidtabell eller arbetssätt var sådana att de behövde arbetet på ett gammalt sätt. Detta paradoxala sätt som användes av ledningen där å ena sidan sattes förändringen igång och dens vikt poängterades många gånger men sedan å andra sidan gör ledningen konkret motstånd mot förändringen.

Mina data visar att individerna inom ekonomiavdelningen upplever en stor mängd osäkerhet och detta kommer fram gång på gång. Utanför avdelningen finns också osäkerhet i hur de ska handskas med den nya avdelningen och de nya medarbetarna. Denna osäkerhet ser jag som en av de främsta orsakerna till det motstånd som tog sig i uttryck då den studerade förändringsprocessen var igång i företag FT. Det andra som jag vill särskilt lyfta fram är det att lyckad förändring kräver resurser. Under studiens gång bevittnade jag åtskilliga gånger situationer där den planerade förändringsprocessen tog lägre prioritet än något annat på grund av den enkla orsaken att det inte fanns resurser till att göra båda samtidigt.

6.3. En kritisk blick på studien

Det är viktigt i ett akademiskt arbete att se tillbaka på det man gjort med en kritisk blick och försöka se brister i det egna arbetet och materialet man använt sig av. Därför följer nu en kort diskussion om möjliga problem med min studie och de metoder som använts. Utöver det så diskuteras de tillämpade teoretiska ramverket och hur det gick att koppla till mina data. Utifrån studiens slutsatser rekommenderas också möjligheter för fortsatt forskning och punkter av studien som kunde utvidgas.

6.3.1. Möjliga problem med studien

Studien varade en rätt så kort tid, cirka sex månader är en rätt så kort tid för en etnografisk forskning. Det är en tillräckligt lång tid för att man ska kunna få en godtycklig mängd data och man hinner uppleva många olika situationer i denna tid. Även så är det naturligt att en längre forskning skulle ge mera data och tillfällen för att vara med om flera olika sorters situationer. Allting från datainsamling till tolkning av data och tillämpning av vetenskaplig teori är också gjort enbart av mig som den enskilda forskaren. Detta i sig är inte direkt ett problem och är mycket vanligt inom vetenskaplig forskning, men det är något som gärna kan tas i beaktande. Det är knappast möjligt att någonsin vara 100% objektiv, även om man försöker sitt bästa och aktivt försöker vara medveten om detta faktum så påverkar alltid de egna omedvetna fördomarna man har de tolkningar som görs. Ifall någon annan gjorde exakt samma studie eller till och med kunde se allting genom mina ögon så kunde denna person ha fått annorlunda data eftersom kvalitativ forskning i sista hand handlar om tolkningar och vi alla har vårt eget synsätt.

6.3.2. Organisationer passar sällan rakt in i modeller

En förändringsprocess är sällan så enkel att den kan lätt passa in i modell så som Lewins tre-steps modell. I företag FT är förändringsprocessen att bygga upp en avdelning från noll och modernisera samt homogenisera arbetet i avdelningen till att passa ihop med resten av företaget. Man kunde tänka sig att detta är något som har en tydlig början när gamla chefen slutar och man bestämmer sig för att göra detta och att processen har ett tydligt slut då när rekryteringarna är gjorda och arbetsprocesserna är uppdaterade. I verkligheten innehåller en process som det här så många olika mindre förändringar som leder till en större förändring. Det finns så många av dem att det inte skulle vara praktiskt att försöka tänka sig för alla en sekvens av upptinande, rörelse följt av nedfrysning. Förutom att det finns så många olika delar som bygger upp en större förändring så börjar delar av dem i olika tidpunkter och hela förändringsprocessen kunde inte tänkas sig vara i någon av faserna. Även om det är så här så är de flesta tillämpningarna av Lewins teori sådana som fokuserar på större skalans förändringar. Inom organisationsutveckling pratar man om att synsättet på förändring ska vara sådant att man innefattar hela organisationen då man pratar om förändring (Senior, Swailes, 2016).

6.4. Förslag på fortsatt forskning

I min studie identifierade jag en mängd olika former av motstånd och kopplingar till den presenterade vetenskapliga teorin kunde göras. Min studie var dock gjord i ett enskilt företag i ett kontor och största delen av min tid var jag med samma människor. Därför skulle liknande studier kunna ge nya insikter och synvinklar som jag inte själv stött på. Det är inte realistiskt att en pro gradu-avhandling skulle ha en mycket större omfattning eller längre forskningsperiod eftersom resurserna inte är oändliga och det finns en gräns för hur lång avhandlingen ska vara. Det var inte heller min mening vid något skede att studera något större eller mera omfattande än just förändring i detta företag med fokus på en avdelning. I varje fall är detta nog något som kunde forskas

mera både i liknande företag samt i andra branscher, för att se om man kan göra några generaliseringar utifrån resultaten.

Något annat som kom upp i mina data var användningen av ledarskapsmetoder och arbetsstyrning på ett sätt som är menat för mjukvaruutveckling och teknologibranschen. I företag FT användes dessa arbetssätt inom alla avdelningar. Företaget försöktes styras som ett rent teknologiföretag där alla anställda är kodare. Det kunde vara intressant att se vidare på detta och studera liknande fall där det finns tydliga branschkopplade arbets- och ledarskapssätt som används utöver branschgränserna så att säga. Detta var dock utanför avhandlingens syfte men kunde vara ett intressant ämne att studera närmare.

7. Referenser

- Alvesson, M. & Sköldbberg, K. 1994, *Tolkning och Reflektion, Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Studentlitteratur, Lund.
- Ashta, A. & Biot-Paquerot, G. 2018, "FinTech evolution: Strategic value management issues in a fast changing industry", *Strategic Change*, vol. 27, no. 4, s. 301-311.
- Bajwa, S.S., Wang, X., Duc, A.N. & Abrahamsson, P. 2017, "How Do Software Startups Pivot? Empirical Results from a Multiple Case Study".
- Battilana, J. & Casciaro, T. 2013, "Overcoming Resistance to Organizational Change: Strong Ties and Affective Cooptation", *Management Science*, vol. 59, no. 4, s. 819-836.
- Beerel, A. 2009, "New Realities as the Force of Change" in *Leadership and Change Management* SAGE Publications Ltd, London.
- Braica, A.P. 2013, "FUNDAMENTALS OF CHANGE MANAGEMENT", *Studia Universitatis Vasile Goldiș, Arad - Seria Științe Economice*, vol. 23, no. 4, s. 138-149.
- Bryman, A. & Bell, E. 2013, *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, 2., [rev.] uppl. edn, Liber, Stockholm.
- Bryman, A. & Nilsson, B. 2002, *Samhällsvetenskapliga metoder*, 1. uppl. edn, Liber ekonomi, Malmö.
- Buchanan, D.A. & Huczynski, A. 2004, *Organizational behaviour*, 5. ed. edn, Financial Times Prentice Hall, Harlow [u.a.].
- Burke, W.W. 2014, *Organization change*, 4. ed. edn, Sage, Los Angeles [u.a.].
- Burnes, B. 2019, "The Origins of Lewin's Three-Step Model of Change", *The Journal of applied behavioral science*, vol. 56, no. 1, s. 32-59.
- Burnes, B. 2004a, "Kurt Lewin and complexity theories: back to the future?", *Journal of Change Management*, vol. 4, no. 4, s. 309-325.
- Burnes, B. 2004b, "Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal", *Journal of management studies*, vol. 41, no. 6, s. 977-1002.
- Burnes, B. & Cooke, B. 2012, "Review Article: The past, present and future of organization development: Taking the long view", *Human Relations*, vol. 65, no. 11, s. 1395-1429.

- Caldwell, R. 2003, "Models of Change Agency: a Fourfold Classification", *British Journal of Management*, vol. 14, no. 2, s. 131-142.
- Cassell, C., Symon, G., Buehring, A. & Johnson, P. 2006, "The role and status of qualitative methods in management research: an empirical account", *Management Decision*, vol. 44, no. 2, s. 290-303.
- Choi, M. & Ruona, W.E.A. 2011, "Individual Readiness for Organizational Change and Its Implications for Human Resource and Organization Development", *Human Resource Development Review*, vol. 10, no. 1, s. 46-73.
- Clampitt, P.G. & Williams, M.L. 2005, "Conceptualizing and Measuring How Employees and Organizations Manage Uncertainty", *Communication research reports*, vol. 22, no. 4, s. 315-324.
- Cullen, K.L., Edwards, B.D., Casper, W.C. & Gue, K.R. 2013, "Employees' Adaptability and Perceptions of Change-Related Uncertainty: Implications for Perceived Organizational Support, Job Satisfaction, and Performance", *Journal of business and psychology*, vol. 29, no. 2, s. 269-280.
- Cummings, S., Bridgman, T. & Brown, K.G. 2016, "Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management", *Human Relations*, vol. 69, no. 1, s. 33-60.
- Eneroth, B. 1984, *Hur mäter man "vackert"?* Akademilitt, Stockholm.
- Forskningsetiska delegationen 2012, Feb 12,-last update, *God vetenskaplig praxis och handläggning av misstankar om avvikelser från den*. Available: <http://www.tenk.fi/sv/god-vetenskaplig-praxis-anvisningar> [2017, 1.10.].
- French, W.L. & Bell, C.H. 1973, *Organization development. Behavioral science interventions for organization improvement*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Hatch, M.J. 1997, *Organization theory*, Oxford Univ. Press, Oxford [u.a.].
- Helms-Mills, J., Mills, A.J. & Dye, K. 2009, *Understanding organizational change*, 1. publ. edn, Routledge, London [u.a.].
- Hendry, C. 1996, "Understanding and Creating Whole Organizational Change Through Learning Theory", *Human Relations*, vol. 49, no. 5, s. 621-641.
- Jones, L., Watson, B., Hobman, E., Bordia, P., Gallois, C. & Callan, V.J. 2008, "Employee perceptions of organizational change: impact of hierarchical level", *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 29, no. 4, s. 294-316.
- Lewin, K. 1939, "Experiments in Social Space", *Harvard Educational Review*, vol. 9, s. 21.
- Linstead, S., Fulop, L. & Lilley, S. 2009, *Management and organization*, 2nd ed. edn, Palgrave Macmillan, Basingstoke, Hampshire [u.a.].

- Mackenzie, A. 2015, "THE FINTECH REVOLUTION", *London Business School Review*, vol. 26, no. 3, s. 50-53.
- Manchester, J., Gray-Miceli, D.L., Metcalf, J.A., Paolini, C.A., Napier, A.H., Coogle, C.L. & Owens, M.G. 2014, "Facilitating Lewin's change model with collaborative evaluation in promoting evidence based practices of health professionals", *Evaluation and Program Planning*, vol. 47, s. 82-90.
- McKendall, M. 1993, "The Tyranny of Change: Organizational Development Revisited", *Journal of Business Ethics*, vol. 12, no. 2, s. 93-104.
- Mention, A. 2019, "The Future of Fintech", *Research-Technology Management*, vol. 62, no. 4, s. 59-63.
- Michel, A., Todnem By, R. & Burnes, B. 2013, "The limitations of dispositional resistance in relation to organizational change", *Management Decision*, vol. 51, no. 4, s. 761-780.
- Nordea 2019, April 4,-last update, *Älylaitteella hoidetaan pankkiasioita useammin kuin tietokoneella – mobiilipankki ohitti perinteisen verkkopankin viikoittaisissa käyttäjämäärissä*. Available: <https://www.nordea.com/fi/media/uutiset-ja-lehdistotiedotteet/press-releases/2019/04-04-07h00-alylaitteella-hoidetaan-pankkiasioita-useammin.html> [2020, 24.5.].
- Odiner, C.K. 2018, "CONSUMER BITCREDIT AND FINTECH LENDING", *Alabama law review*, vol. 69, no. 4, s. 781.
- Paton, R.A. & McCalman, J. 2008, *Change Management*, 3. ed. edn, SAGE Publications, London.
- Peters, T.J. 1987, *Thriving on chaos*, Harper & Row, New York [u.a.].
- Robbins, P., Steven & Judge, T., A. 2016, *Organizational Behavior*, Pearson Education Limited, Essex.
- Schein, E.H. & Schein, P. 2017, *Organizational culture and leadership*, 5th edition edn, Wiley, Hoboken, NJ.
- Senior, B. & Swailes, S. 2016, *Organizational Change*, Fifth Edition. edn, Ft Publishing International - M.U.A, GB.
- Styhre, A. 2002, "Non-linear change in organizations: organization change management informed by complexity theory", *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 23, no. 6, s. 343-351.
- Vives, X. 2019, "Competition and stability in modern banking: A post-crisis perspective", *International journal of industrial organization*, vol. 64, s. 55-69.
- Waddell, D. & Sohal, A.S. 1998, "Resistance: a constructive tool for change management", *Management Decision*, vol. 36, no. 8, s. 543-548.

- Walle, A.H. 2015, *Qualitative Research in Business*, Cambridge Scholars Pub, Newcastle.
- Wolcott, H.F. 2008, *Writing Up Qualitative Research*, SAGE Publications, Los Angeles.
- Worley, C.G. & Mohrman, S.A. 2014, "Is change management obsolete?", *Organizational Dynamics*, vol. 43, no. 3, s. 214-224.
- Worrall, L., Cooper, C.L. & Campbell-Jamison, F. 2000, "The impact of organizational change on the work experiences and perceptions of public sector managers", *Personnel Review*, vol. 29, no. 5, s. 613-636.