

## 5. RESULTAT

---

*I följande kapitel presenteras studiens empiriska material som baseras på fem intervjuer med medarbetare på Swedbank. Kapitlet inleds med en beskrivning av Swedbanks nuvarande förändringsarbete. Därefter redogörs för respondenternas resonemang kring de fördelar och nackdelar som de förknippar med den ledningsledda och delaktiga förändringsstrategin. Slutligen presenteras den kompetens och de förmågor som respondenterna anser att en förändringsagent bör besitta.*

### 5.1 IDÉNS FRAMVÄXT

Francke menar att idén till organisationsförändringen uppkom 2011 då banken hade räddats ur en tidigare problemsituation i samband med finanskrisen 2008. Vithlani förklarar att *”det fanns en situation där vi hade tagit oss igenom en ganska tuff period där vi hade en form utav nära döden upplevelse kan man säga, när finanskrisen rådde”*. Vithlani beskriver att efter finanskrisen inleddes en framväxtresa i tre faser. Den första fasen handlade om att säkerställa att banken hade ordning på den finansiella situationen och att få investerares, myndigheternas och kundernas förtroende för att banken var solid. Enligt Francke krävdes det stora ansträngningar under 2009 och 2010 för att överhuvudtaget få banken att överleva. Bland annat byttes ledningen och i stort sett hela styrelsen ut.

När den första fasen var säkerställd började fas två som handlade om att se till att banken etablerade en väsentligt lägre kostnadsnivå för att på lång sikt vara konkurrenskraftig. Från år 2010 fram till större delen av 2012 skedde det ytterligare insatser för att få ordning och reda i banken. Koncernledningen såg bland annat över processer som lett till att banken hamnat i problemsituationer för att säkerställa att det inte skulle inträffa igen. Francke förklarar att från att ha varit en krisbank 2008, ledde detta till att under 2012 *”var Swedbank en av de två lönsammaste bankerna i hela det nordiska området bland de större bankerna”*. Han menar att de då stod inför ett vägval då de hade möjlighet att ta ytterligare ett steg, och att *”banken behövde bestämma sig för hur vi ville rikta in vår verksamhet för de kommande åren”*. Enligt Francke är sannolikheten mycket liten att Swedbank kommer att råka ut för några svårare problem igen, men att man ändå var tvungen att ställa sig frågan *”hur vill vi bli en ännu bättre bank än vad vi varit tidigare?”*. Francke berättar att det fördes diskussioner i framförallt koncernledningen och då kom det upp

olika organisations- och åtgärdsförslag. Detta ledde fram till det som Vithlani kallar den tredje fasen, och som är den fas banken befinner sig i nu. Vithlani menar att fasen handlar väldigt mycket om att säkerställa att Swedbank har kundernas förtroende i termer av en hög kundnöjdhet *”för ytterst är det så att ett företag överlever ju inte på lång sikt om man inte har nöjda kunder”*. Brynell förklarar att *”vi har inte idag världens bästa kundnöjdhet. Vi har en resa att göra där”*.

Både Halling och Vithlani upplever att externa omständigheter bidrog till idén att omorganisera. Enligt Vithlani finns en utveckling i samhället mot ökad digitalisering, vilket lett till att väldigt många av bankens kundmöten sker via de digitala kanalerna. Halling förklarar att *”vi genomför en förändring i takt med att teknik, möjligheter och digitalt har utvecklats, och att våra kunders beteende och behov också naturligtvis förändrats”*. Enligt Vithlani hade också kontoren svårt att själva, i form av den fysiska relationen, ta hand om den stora kundbasen. Lind beskriver situationen som att kontoren idag bearbetar en försvinnande liten del av den stora kundmassan, vilket han anser inte är rimligt då samtliga borde bli omhändertagen *”vi kan inte träffa var femte av våra viktiga kunder och sen sitta och vara nöjda med det, det är självklart för mig”*. Strävan efter en högre kundnöjdhet i samband med digitaliseringen och kundbasen var, enligt Vithlani, faktorer som ledde fram till idén om en förändrad organisationsstruktur.

## 5.2 TYP AV FÖRÄNDRING

Francke menar att det huvudsakligen är två organisationsförändringar Swedbank vill genomföra och som syftar till att åstadkomma ett annat och mer kundorienterat arbete på de 311 kontoren i Sverige.

*”Den organisationsförändring vi genomför är ju kopplad till att stärka kundnöjdheten, stärka lokala beslutskraften, mer empowerment, ansvar, mandat och befogenheter kopplat till de som träffar våra kunder. Så då gör vi ju så att vi plattar till organisationen, vi tar bort ett skikt i den svenska verksamheten.”*

- Halling

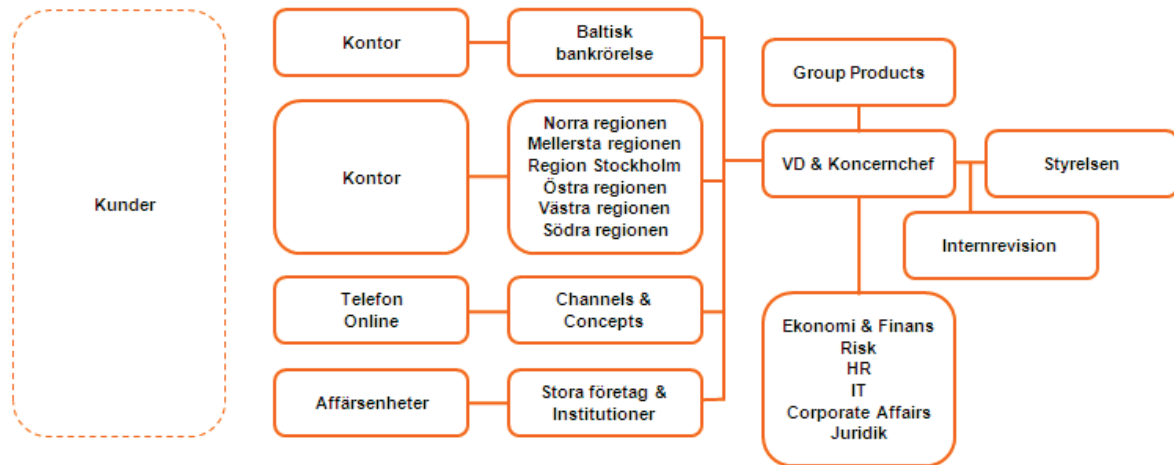
Den ena förändringen berör kontorsrörelsens ledning. Francke förklarar att koncernchef Michael Wolf tillsammans med styrelsen valt att lyfta bort ett organisationsskikt, kallat Svensk bankrörelse eller Retail Sweden. Organisationsskiktet har fungerat som en management-grupp för hela den svenska kontorsrörelsen, den svenska telefonbanken och

online-kanalerna. Svensk bankrörelse var huvudorganisation för de sex svenska regionerna och dess huvudsakliga uppgift var att agera som säljstöd, samt ge ut riktlinjer och guidelines för hur kontoren skulle arbeta. Lind menar att genom att ta bort ett led *”flyttar vi upp regionerna ett steg närmare koncernledningen”*. Francke förklarar att de sex regioncheferna numera rapporterar direkt till Wolf och att de efter förändringen ingår i koncernledningen. Tidigare har regioncheferna fått hjälp av Svensk bankrörelse att fatta beslut och agera på ett likartat sätt men nu, i och med organisationsförändringen, förväntas de istället arbeta lite olika beroende på de regionala förutsättningarna. Brynell förklarar att genom att ta bort Svensk bankrörelse flyttas mandaten ner i organisationen och en del av den detaljerade styrningen tas bort. Lind menar att genom att det endast är tre led mellan kontoren och koncernchefen, kommer förändringen att leda till att mer makt flyttas ner på kontorsnivå.

Den andra stora förändringen handlar om att dela upp kundbasen. Francke berättar att Swedbank nästan har halva den svenska befolkningen som kunder i större eller mindre utsträckning. Många av dessa kunder har inte några komplicerade bankaffärer och Francke betonar att *”hemskt många av de kunderna är bara perifert kunder i banken”*. Francke uppskattar att majoriteten av kunderna har en så pass enkel kundaffär att kontoren inte bör ha huvudansvaret för dessa kunder. Kvar blir en minoritet av kunderna, uppskattningsvis en fjärdedel eller en tredjedel, där kundansvaret fortfarande ligger kvar på kontoren och där kontoren förväntas vara desto mer aktiva. Kundansvaret för majoriteten av kunderna, som enligt Lind och Francke kallas massmarknaden, har nu istället lagts över på en ny enhet som heter Channels & Concepts. Där kommer kundkontakten att skötas via de digitala kanalerna telefonbanken, internetbanken och mobilbanken. Vithlani förklarar att Channels & Concepts är en enhet som har bildats för att ta ett aktivt kundansvar, då banken tidigare haft enheter som snarare fungerat som supportenheter till kontoren. Enligt Halling kommer Channels & Concepts att utgöra ett komplement till kundkontakten på kontoren idag.

Tillsammans med Channels & Concepts infördes ytterligare en central enhet i banken kallad Group Products och Vithlani berättar att *”enkelt uttryckt är det väl där man har det samlade ansvaret för de produkter som behöver användas i mötet mot kund”*. Francke förklarar att Group Products innefattar samtliga betalningsprodukter, sparprodukter och utlåningsprodukter Swedbank erbjuder i sitt produktsortiment. Dock inte vissa kapitalmarknadsrelaterade produkter, där produktägandet ligger i enheten Large

Corporates & Institutions, men där Group Products ändå har ett samordnande ansvar. Figur 9 nedan illustrerar den nya organisationsstrukturen efter implementeringen av förändringen där Channels & Concepts och Group Products tillkommit och Svensk bankrörelse lyfts bort.



**Figur 9.** Swedbanks nya organisationsstruktur. Hämtad från Swedbanks hemsida [2013-04-12].

### 5.3 PLANERING AV FÖRÄNDRINGSARBETET

Tankearbetet inför organisationsförändringen pågick från november 2011 fram till november 2012, men Francke upplever att det fanns olika förslag som hade kommit upp ännu tidigare och som *”föddes in i det här tankearbetet”*. Francke berättar att hela förändringen var väl genomtänkt som helhet när den publicerades den 29 november *”och i den meningen genomtänkt, inte bara som en sorts övergripande idé, utan också på hyggligt låg detaljnivå genomtänkt - det här vill vi åstadkomma på vart och ett av våra kontor”*. I samband med att förändringen kommunicerades ut i organisationen, berättar Vithlani och Francke att ett så kallat *”transition team”* bildades. Enligt Vithlani etablerades teamet för att det tydligt skulle framgå vilken beslutsstruktur som finns. Han förklarar vidare att teamet möjligen fanns som ett löst sammansatt nätverk tidigare, men att det i och med publiceringen av organisationsförändringen blev formellt och fick en bestämd benämning. Francke berättar att det är under ledning av koncernchefen och CFO, samt med deltagande av regioncheferna, cheferna för Channels & Concepts och Group Products och han själv. Han förklarar att deras uppgift är *”att samordna och driva på genomförandet av förändringsarbetet, särskilt vad gäller regionchefernas vidareföring av beslutskraft och ansvar till kontoren”*.

Francke förklarar att han är medveten om att det finns olika åsikter inom forskningen beträffande hur detaljerat en förändring borde planeras och vilka individer som ska vara involverade. Han upplever att när tidigare centraliserade organisationer vill genomföra en förändring finns det en stark benägenhet att vilja detaljplanera allting. Francke har varit anställd i Swedbank i ungefär två år och han uppfattar det som att *”det finns en sådan tradition att när man ska genomföra någonting stort då vill man veta väldigt exakt i förväg hur det ska ske och vad det ska kosta”*. Francke upplever att problemet med en detaljerad planering är att det blir oflexibelt och *”då är det inte ens säkert att det system som kommer fram efter tre år är det man då verkligen behöver”*. Han menar även att den förändring som Swedbank nu genomför inte kan detaljplaneras.

*”den [förändringen] syftar till någonting så abstrakt som ett bättre ledarskap, ett annorlunda ledarskap, ett mera kundorienterat sätt att driva affärsverksamhet. Då är det numera många i banken, inklusive mig själv naturligtvis, som tror att det kan man inte detaljplanera i förväg. Det kräver medverkan och övertygelse från så många, även på lägre nivåer i organisationen, att man inte kan göra det efter en detaljerad långsiktplan.”*

- Francke

De har följaktligen ingen generalplan över hur förändringsprocessen ska se ut, utan Francke är övertygad om att det bästa tillvägagångssättet är att hålla en viss huvudlinje men att sedan *”write as you go”*. Lind argumenterar för att detaljfrågorna måste tas lite vartefter de kommer, och att det blir ett väldigt stort projekt om de på ledningsnivå ska lösa detaljfrågorna. Han uttrycker det som att *”då sitter ju du som ledningsfigur och ser det här från ett ganska klart praktiskt perspektiv. När du väl sitter där kommer du mötas av en mängd detaljfrågor och det går ju inte att förhålla sig till dem”*. Emellertid förklarar Francke att det finns en grov tidsplan som han hoppas kommer hålla. Det finns ett antal viktiga beslut som behöver fattas inom den närmaste tiden och vissa aspekter av förändringen ska de försöka ha på plats när de i höst gör den tredje kvartalsrapporten. Men längre än så kan han inte överblicka just nu. Däremot menar Francke att den beteendeförändring som krävs inte går att styra och planera, utan är någonting som successivt kommer att ta form.

*”Sen är det igen det här med att ändra ledarskap och få folk att känna på ett annat sätt och få folk ute i affärsorganisationen att verkligen känna att de nu har större frihet att*

*agera för kundernas bästa och efter eget klokt huvud, och mindre efter instruktioner och guidelines. Det kan mycket väl ta längre tid och det pågår ju hela tiden en förändringsprocess inom, på sätt och vis, var och en av medarbetarna.”*

- Francke

Vithlani berättar att de eftersträvar en så hög grad av delaktighet som möjligt under förändringsarbetet, både från ledare på olika nivåer men även medarbetare. Detta eftersom det är genom deras delaktighet som de verkliga resultaten skapas *”Det är deras engagemang som kommer att göra skillnaden. Och att då ha en väldigt utmejslad, detaljerad förändringsresa kommer inte att skapa den motivationen, det engagemanget, hos medarbetarna”*. Det är därför som ledningen endast stakat ut den långsiktiga målbilden och riktningen som de ska röra sig mot *”men sen då hur vi tar oss dit och på vilket sätt, det är väldigt mycket egentligen upp till organisationen”*. Han förklarar att det som fungerar bäst på de olika marknaderna kan skilja sig åt då *”våran norra region skiljer sig ganska mycket från till exempel våran östra region eller från Stockholmsregionen, så vi vill inte sätta någon form utav one size fits all förändringsstrategi. Utan den förändringsstrategin måste på något sätt anpassas till både de yttre och inre förutsättningarna som gäller för de olika verksamheterna”*. Enligt Vithlani är det också viktigt att medarbetarna och ledarna *”äger”* förändringen och därför kan den inte vara exakt planerad i detalj. För att skapa en hög grad av delaktighet måste man låta medarbetarna och organisationen *”känna in”* samt ge dem tillfälle att komma med feedback och ha en påverkansmöjlighet. Ledningens viktigaste uppgift blir egentligen att skapa en förståelse för resan.

## 5.4 IMPLEMENTERINGEN

Francke menar att *”egentligen är det ju så att organisationsförändringen påbörjas inte förrän idén om hur den ska vara presenteras”*. Regionchef Halling och de två kontorscheferna Brynell och Lind berättar att de inte deltog i planeringsprocessen, utan förändringen presenterades för dem när den redan var någorlunda genomtänkt som helhet. Halling blev inbjuden till möte med koncernchef Wolf och först då tog hon del av informationen kring organisationsförändringen. Därefter kallade Halling i sin tur samtliga kontorschefer i regionen till telefonmöte kvällen innan informationen gick ut officiellt till resten av medarbetarna och allmänheten. Lind tror att han möjligtvis hade hört någonting om förändringen innan han fick informationen från Halling och förklarar *”på många*

*ställen säger det bara pang på och ingen har någon aning. Här är det tvärtom. Här får man reda på mycket "by the way" att saker och ting är på gång". Halling påpekar dock att förändringen inte var oväntad då ledningen under en längre tid försökt ge kontoren mer "power", samt stärka deras kompetens och beslutsfattande. Hon uttrycker att "det här var mer som ett naturligt nästa steg. Att på några dimensioner, verkligen fullt ut, skruva till de sista knapparna också". Brynell förklarar att eftersom medarbetarna på kontoren inte deltog i planeringen av förändringen blev de informerade via intranätet och samtal på kontoren.*

Francke berättar att de bestämde sig för att publicera sina tankegångar väldigt öppet. Den interna kommunikationen kring förändringen var ovanligt omfattande och transparent för att alla medarbetare skulle förstå helheten och syftet med förändringen *"genom att lämna sådan transparent och detaljerad information om tankarna bakom förändringen visade man väldigt stort förtroende för alla underchefer och under-underchefer som fick den här informationen. Ni har förutsättningarna att precis förstå hur vi tänkt bakom den här omorganiseringen och det är faktiskt ni som ska genomföra den. Därför måste ni få all denna information".* Vithlani påpekar att det var en viktig del av själva förändringsarbetet att se till att samma budskap nådde ut över hela banken för att alla individer ska känna att de förstår förändringsresan.

Enligt Francke har implementeringen av organisationsförändringen hittills flutit på väl. Han menar att många av de som försökt gissa hur lång tid implementeringen skulle ta trodde att det skulle ta större delen av 2013 innan man kunde veta i detalj hur kundbasen skulle delas upp och få folk att ändra "mind set" kring hur affärsverksamheten leds. Dock förklarar Francke att *"nu är vi flera stycken som tror att det går att genomföra det här per halvårsvis eller i varje fall under loppet av tredje kvartalet".* Francke kallar förändringen dynamisk då inte allt kan göras direkt i januari *"utan man gör någonting i januari, man gör någonting i februari och man gör någonting i mars och så vidare, och det pågår en förändringsprocess sannolikt hela året".* Han lyfter även fram att förändringen behöver diskuteras mycket och att den måste tänkas igenom noga. Därför implementeras inte alla ändringar på en gång.

Enligt Vithlani är det svårt att uttala sig om exakt hur långt implementeringsarbetet i dagsläget kommit *"eftersom vi inte satt ut en detaljerad roadmap för det här, utan någonstans är ju det här en evolution".* Vithlani menar emellertid att arbetet kommit olika

långt beroende på vilken aspekt man ser till, och han betonar att organisationen själv måste känna av hur långt den har hunnit. I linje med detta skiljer sig respondenternas svar i frågan hur långt de upplever att förändringsprocessen kommit i dagsläget. Dock anser samtliga att förändringen hittills huvudsakligen påverkat centrala delar i banken och att många beslut ännu enbart diskuterats. Brynell berättar att *"jag tror att på kontoret har man inte upplevt den [förändringen] så dramatisk"*. Hon menar att när steget mellan regionchefer och koncernchefen togs bort påverkades inte medarbetarna på kontoren i någon större utsträckning *"i det första skedet har ju förändringen påverkat centrala staber centralt i banken mycket mycket mer, där har det ju verkligen förändrats"*.

Halling förklarar att tidsplanen även kan se lite olika ut för de olika kontoren beroende på vilka individer som är kontorschefer och hur behovet på respektive kontor ser ut. Enligt Brynell har det starkare mandatet delvis redan implementerats på kontoret då privatsidan fått ett större ansvar i att bland annat bevilja kredit. Lind förklarar i sin tur att det enda praktiska som han reflekterat över är en eventuell ombyggnad av kontoret då antalet spontanmöten troligtvis kommer bli färre i framtiden som en konsekvens av förändringen. Lind har inte diskuterat organisationsförändringen på något av kontorsmötena med medarbetarna eftersom *"vi funderar inte så mycket på förändringen"*. Detta då kontoren enligt verksamhetsplanen redan ska fokusera på de bästa företagskunderna och privatkunderna, och han uttrycker det som att de i dagsläget gör *"business as usual"*. Lind menar att det inte finns någon mening med att fundera på vad som kommer att hända, utan att man får ta det då *"jag lägger ingen energi på att fundera på hur det kanske blir i framtiden och sen får reda på att det blev annorlunda"*.

Även om kontoren i dagsläget inte påverkats i någon större utsträckning av förändringen, menar Brynell att förändringen senare kommer att vara mer omfattande än vad man idag förstår *"jag tror inte att vi riktigt ser hur stor förändring det egentligen är"*. I likhet med Brynell förklarar Lind att *"jag tror att folk inte riktigt förstår fullt ut hur mycket det kommer drabba oss, om man ska hårdra det"*. Även om Lind tror att förändringen kommer ha stor påverkan på kontoren, har han samtidigt svårt att definiera den *"eftersom jag inte kan beskriva vad den påverkan är så kan jag inte dra det med personalen. För att jag tror inte att jag skulle kunna förklara vad det kan vara"*.

Enligt Francke är nästa steg i förändringsarbetet att ta fullständiga beslut om hur uppdelningen av kundbasen ska se ut, hur organisationen ska vara inom Channels &



Concepts, fastställa regler och principer för hur kostnader och intäkter ska mätas, samt fördela dessa på kunder och ansvariga enheter ”så det finns ett antal beslut som är ganska viktiga för genomförandet som behöver fattas”. Vithlani förklarar att processen att fördela kundansvaret kommer att ta minst ett kvartal till innan det är färdigställt. Först ska ett analysarbete genomföras, sedan kommer en beslutsprocessen som följs av en implementeringsprocess. Halling anser att det i nästa steg även måste bli tydligt för medarbetarna på kontoren vad deras uppdrag är, vilket mandat och vilka befogenheter de får fullt ut, samt hur de styrs och mäts ”och det är ingen jättestor förändring, det vill jag inte säga, men ändå att det verkligen blir avbockat”. Halling poängterar dock att det är viktigt att det verkligen blir tydligt hur det kommer se ut i framtiden och vad var och ens uppdrag ska vara.

## 5.5 FÖRÄNDRINGSSTRATEGI

På frågan vilka som leder Swedbanks organisationsförändring går respondenternas meningar till viss del isär. Vithlani ställer sig tveksam till om förändringen kan kallas ledningsledd. Han anser att den snarare är ledd av yttre omständigheter och att det var ett omvärldstryck som föranledde förändringsarbetet. Samtidigt framhåller han ändå att det är ledningen som stakat ut färdriktningen då de ytterst hade en vision om en förflyttning, men att själva genomförandet inte är ledningsstyrt utan att verksamheten tillåts hitta formerna för att ta sig dit ”Den är ju verkligen styrd av medarbetarna, genomförandet som sådant. Eftersom det inte finns en detaljerad plan”. Brynell anser att förändringen bubblade upp underifrån, delvis på grund av en frustration hos kontoren över att kundnöjdheten inte var så hög som önskat. Sen är det ledningen som tagit själva beslutet att genomföra förändringen, men att det i slutändan ändå är en gemensam insats.

Francke anser istället att ”det är en ledningsledd förändring. Själva förändringsplanen, organisationsförändringen, och vad den syftar till diskuterades fram i inte ens hela koncernledningen, utan i en krets av medlemmar av koncernledningen väldigt nära koncernchefen själv”. Han menar att förändringen som helhet är uttänkt centralt och ledningen vet precis vilken vision de rör sig mot. Inte heller Halling och Lind upplever att förändringstrycket kommit underifrån. Halling menar istället att förändringen var ett bra nästa steg identifierat av Wolf och andra med honom. Lind anser också att förändringen är ledningsledd, men att det som genomförs kanske ändå är indirekt

efterfrågat. Han betonar att kontoren vill kunna styra sin vardag mer vilket bankledningen varit medvetna om, och för att *"få ut full kraft"* ur medarbetarna driver större mandat människor åt det positiva hållet. Dock menar Lind att han inte visste att Svensk bankrörelse skulle tas bort förrän några dagar innan, så även om han förstår varför de gjorde det, upplevde han att just den förändringen kom uppifrån. Francke förklarar vidare att förändringen dessutom är ledningsledd i den mening att under själva implementeringsfasen fattas de större och mer avgörande besluten av, eller i samråd med, koncernchef Wolf.

Gällande möjligheten för medarbetarna på kontoren att påverka förändringsarbetet, uttrycker sig Lind försiktigt och menar att *"alltså krasst är de väl inte tillfrågade alltså om jag ska se det så"*. Han förklarar att de flesta beslut rörande förändringen tas centralt, men att han nog ändå skulle kunna påverka den. *"om jag skulle brinna för någonting i det här så skulle jag väl kunna prata mycket med Marie [Halling] och via den vägen kunna nå upp"*. Lind menar ändå att den stora fördelen med Swedbank är att de högre nivåerna är väldigt öppna för kommunikation nedifrån, det är bra medarbetarinflytande och att det är en bra dialog *"Alla kan ringa Michael Wolf"*. Men Lind menar att det ändå är viktigt att vara konstruktiv för att de ska vara beredda att lyssna. Vill man göra någonting så får man ta ansvar för förslag på alternativa tillvägagångssätt och inte bara *"kasta problemet på bordet"*.

Enligt Vithlani ska medarbetarna, i och med den ökade friheten lokalt, inte behöva eskalera frågor till högre nivåer, utan ska kunna ta det med kontorschefen eller kollegorna. *"Hur gör vi hos oss, vad är det bästa för vår marknad och för våra kunder. Och det är ju det vi vill skapa, vi vill skapa en känsla av att det yttersta är det jag som tar ansvaret för den här förändringen. Det finns ingen annan som kommer att ta ansvaret, utan det är jag"*. Vithlani är av uppfattningen att om det finns någonting som fungerar bra så bör den kunskapen delas med andra. Kontorens lokala förutsättningar skiljer sig vilket gör att man inte kan standardisera arbetssättet utan det krävs lokalanpassning, däremot kan man skapa forum där sådan kunskap kan delas.

Lind tror ändå att ledningsledda förändringar blir bra så länge ledningen lyssnar till individerna ute i organisationen så *"när de tar det här första beslutet har man lyssnat mycket"*. Enligt Francke spenderar Wolf mycket tid på att besöka kontoren. Där för han en dialog med medarbetarna, inte för att tala om för dem vad de ska göra, utan för att

lyssna och få dem att berätta vad som verkligen händer. Lind beskriver Wolf som unik och när han besöker kontoret *”är det inte så att man känner att nu står det en stor auktoritet där, man känner bara respekt tycker jag. Han har ju den förmågan, han är ju väldigt bra på att prata till folket om jag får säga så”*. Francke menar att det är just det här som gör honom till en mycket bättre koncernchef *”Andra som jobbar på huvudkontoret än just Micke och jag själv och några till, är inte lika angelägna att åka ut och verkligen se och försöka uppleva verkligheten så nära tätt inpå som möjligt”*. Istället finns det, enligt Francke, en benägenhet att bilda kommittéer, forum och referensgrupper, där man sitter och diskuterar saker och ting. Visserligen vet en del av deltagarna i de här referensgrupperna något, men de som verkligen dominerar diskussionen och har inflytande över vilka beslut som sedan fattas, de har inte den verklighetsförankringen. Det är precis detta, menar Francke, som omorganiseringen syftar till. Att det ska ske en direkt dialog mellan de olika nivåerna istället för via kommittéer, representanter och styrgrupper. Enligt Francke har dock inte förändringsdiskussionen adresserat frågan hur Swedbank bättre ska ta till vara på enskilda medarbetares idéer, förslag och åsikter. Det finns välutvecklade kommunikationskanaler i banken men problemet är att det som kommer upp inte tas tillvara på. Vithlani förklarade att det främst finns tre kanaler för de medarbetare som vill kommunicera uppåt; ett forum på Swedbanks intranät, koncernchefens interna blogg samt via närmsta chef som kan kanalisera budskapet i olika led. Francke menar dock att det inte har kommit upp speciellt mycket underifrån, vilket han delvis tror kan bero på att medarbetarna inte har friheten i vardagen att fundera över sin situation. Francke tror att kanalerna säkerligen kommer att utnyttjas bättre för att få in förbättrings- och förändringsförslag när den nya organisationsstrukturen är på plats.

## 5.6 LEDNINGSLEDD

### 5.6.1 FÖRDELAR

Enligt Francke är den stora fördelen med en ledningsledd förändring att när den genomförs hänger helheten ihop. I likhet med detta berättar Lind att förändringar behöver vara ledningsledda för att få en röd tråd under processen för *”skulle vi släppa ner en sån här sak så tror jag att då blir det inte konsensus. Utan då finns det, även ute i kontorsrörelsen, för många småpåvar som har diverse åsikter. Då tror jag att det här skulle bli suddigt på linjen”*. Även Brynell anser att risken med förändringar som kommer

underifrån är att de kan bli spretiga och sakna fokus. Lind påpekar att alla medarbetare på kontoren har tankar och åsikter kring förändringsarbetet vilket gör att frågan inte kan släppas fri. *”Tar du allt underifrån blir det alldeles för spretigt så man måste hålla ihop det. Så jag tror en tydlig styrning uppifrån med många frågor och engagemang neråt. Det är en mittemellan variant, men vi lever i Sverige eller hur?”*

Samtidigt som Francke upplever att en förändring bör vara ledningsledd understryker han ändå att bottom-up är outhärligt när det gäller genomförandet och för att helheten ska bli bra i detaljerna. Francke förklarar *”jag tror inte att man kan genomföra en förändring om inte helheten syftar till någonting som är bra för alla. Och när man genomför helheten i detaljerna så är alla involverade och har ett inflytande över förändringsprocessen. Då blir det en syntes utav top-down och bottom-up som jag tror är den enda framkomliga vägen när vi talar om stora förändringar. Och det här är en stor förändring”*. Brynell för ett liknande resonemang och menar att ledningen bör vara med i steget efter att förändringen kommit upp underifrån *”en klok förändring kommer underifrån, samlas ihop och genomförs. Så att då blir den bottom-up först och sedan blir den ledningsledd”*. Lind menar i sin tur att medarbetarnas åsikter om förändringar går isär, men att det är så i alla frågor. Därför måste strukturerna vara klara och vissa saker *”måste man slå dit som att de vore självklara”*. Sedan kan frågan föras ner i olika grupper för att få det bottom-up.

En annan fördel med toppstyrning, som Francke lyfter fram, är att förändringen över huvudtaget blir genomförbar. Detta då ledningen kan förankra förändringen hos styrelsen och andra betydelsefulla intressenter redan innan implementeringen påbörjas. Han menar att det är svårare att åstadkomma om förändringen kommer successivt underifrån. *”Allt detta kan göras mycket lättare om det är en ledningsledd förändring, än om det är en förändring som sker, i någon djupare bemärkelse, bottom-up”*.

Vithlani anser att fördelen med en ledningsledd förändring är att ett visst schema följs, styrningen går i en viss riktning och själva förändringsresan får en viss typ av effektivitet. *”Fördelar med en ledningsledd förändring är ju att man i så fall får en väldigt transparant och tigt agenda. Alla vet att okej det är det här som gäller”*. I linje med detta argumenterar Halling för fördelarna med ett starkt ledarskap. Hon menar att det ofta bidrar mycket till framgång samt att förändringsarbetet får snabbare genomslagskraft om det drivs av chefer. Ytterligare en fördel med toppstyrning som Vithlani framhåller är att

det framgår vem som är ”ytterst fanbärare” för förändringen, samt vem som centralt är ansvarig för projektet. Han menar att det är viktigt att det finns en ledning som föregår med gott exempel och lever i enlighet med visionen som de vill åstadkomma och realisera.

### 5.6.2 NACKDELAR

Vithlani anser att en nackdel med en ledningsledd förändring kan vara att inte rätt typ av förändring uppnås *”du kanske inte får den beteendeförändringen av kulturen som man ytterst vill åstadkomma. Utan du får en leveransorienterad förändring där folk är måna om att leverera enligt tidsplanerna, måna om att leverera enligt uppsatta tydliga mål. Men inte i termer av, är det här egentligen rätt?”*. Han framhåller även att medarbetarnas engagemang inte blir lika djupt rotat vilket medför att det inte blir en bestående beteendeförändring. Vithlani förklarar att han inte tror att denna kultur- och beteendeförändring långsiktigt kan uppnås om inte medarbetarna får vara delaktiga *”utan då levererar medarbetarna utifrån en plikt känsla, men inte med hjärta och hjärna. Man gör det för att man tycker att okej fine nu har vi bockat av våra mål, nu har vi levererat enligt tidsplanen, men man kanske inte är committed deep down i det”*.

Vithlani menar även att det märks i kundrelationen om medarbetarna har lokal frihet eller är centralt styrda, att det är någon annan som bestämmer. Är det istället en mer ”people led” förändring är det medarbetarna själva som motiverar gentemot kunden varför olika saker görs. Då kan medarbetarna själva känna engagemang och stimulans, samt ta initiativ. Även Francke menar att det finns påtagliga fördelar med ett decentraliserat beslutsfattande och låta individerna i kundfronten känna frihet att göra det som de anser är bäst i den enskilda kund- och affärssituationen.

*”Om den här förändringen hade varit svårare för dem [medarbetarna på kontoren] att omedelbart och intuitivt känna att det här är till bankens fördel, till vår fördel och till våra kunders fördel, då hade det varit en nackdel med ledarledd. Då hade det varit bättre om den förändring som vi nu ska göra hade tänkts ut och kommit underifrån som någon sorts idé som växt fram underifrån.”*

- Francke

Francke uttrycker också en viss skepsis gentemot förändringar som helt genomförs top-down av ledningen *”jag vill inte säga att top-down alltid blir bra, därför att de allra flesta förändringar som initieras och genomförs top-down är feltänkta från början”*.

Francke förklarar att de är feltänkta i den mening att stora komplexa företag ofta styrs diktatoriskt vilket han aldrig tror kan bli riktigt bra. *”När man byter VD byter man också strategi och omorganiserar, och alltsammans bara filtreras ner uppifrån”*. Han menar att det finns en förväntningsbild på direktörer och ledningsgrupper att de ska fatta alla beslut själva och styra medarbetarnas handlande. Francke tycker att en bra ledning istället borde skapa organisatoriska och ledarskapsmässiga förutsättningar för att medarbetarna ska kunna göra ett bra jobb. Det måste finnas en insikt om att det är medarbetarna som gör det goda jobbet, skapar intäkterna och som i praktiken gör kunderna nöjda. Men att det idag finns få företag med den insikten.

Halling menar att en nackdel med ledningsledda förändringsarbeten skulle kunna vara om medarbetarna upplever att det inte är genomtänkt eller att det inte fungerar i vardagen, då blir det svårt att få ut de effekter som ledningen tänkt sig. Lind gör ett liknande resonemang och belyser vikten av att ledningen har medarbetarna och resten av organisationen med sig vid ett förändringsarbete *”annars kommer det ägnas mycket tid och kraft åt att tala om vad som gäller, och sen kommer man inte att fokusera på det man ska fokusera på egentligen i vardagen, nämligen våra kunder. Det är ju därför vi finns”*. Brynell menar att en risk med ledningsledda förändringar är *”om den inte är tillräckligt ödmjuk, tillräckligt lyssnande. Den blir mer dramatisk bara pang. Klart det finns farhågor med det, absolut”*.

## 5.7 DELAKTIGHET

### 5.7.1 FÖRDELAR

Francke berättar att en av fördelarna med att ta tillvara på kommunikationen från medarbetarna på operativ nivå är att den grundas i en väldigt konkret erfarenhet av att verkligen göra affärer, göra kunder nöjda och tillgodose behov. Det gör att dessa förslag blir värdefulla och får ett autentiskt värde som inte kan genereras av de som sitter i den centrala huvudbyråkratin, oavsett hur intelligenta och välutbildade individerna är. Francke betonar att koncernledningen har en väldig nytta av att veta vad som händer där ute i kundfronten och få frontlinjens åsikter och synpunkter på vad som centralt kan göras bättre. Han menar att insikten Swedbank måste komma till är *”att man på det centrala huvudkontoret verkligen har nytta av att ta tillvara de idéer om förbättringar som kommer ifrån dem som verkligen träffar kunder och som verkligen drar in de intäkter som vi*

*allihopa lever på*". Brynell nämner även att om inte synpunkterna underifrån fångas upp kan inte saker och ting bli bättre och *"då vilar man ju i tron att det är bra"*.

Francke är övertygad om att det finns många situationer där ett fåtal enskilda medarbetare upptäcker saker tack vare deras nära kontakt med kunderna och marknaden *"och så kan de om de sluter sig samman och samarbetar så småningom få högre skikt i organisationen att inse att här behöver vi förändra någonting i just den här riktningen. Och så småningom kan det leda till förändring av en hel komplex organisation"*. Francke tror att det har enorma fördelar om det kan gå till på det sättet, men att det sällan är möjligt. Han menar dock att det kan bli mer möjligt och kan förekomma oftare i en framtid där förväntningsbilden på företagsledningen inte är den diktatoriska. *"Att den nya koncernchefen vet allting bäst om företaget. Han har visserligen just klivit in genom dörren, men det är ändå han som bäst vet hur vi ska sköta det här företaget. Så länge man har den förväntningsbilden på en ny företagschef så blir det väldigt svårt att åstadkomma bottom-up förändringar"*.

Vithlani lyfter i sin tur fram den positiva kraften som uppstår när det skapas engagemang bland medarbetarna och för att en förändring ska vara långsiktigt hållbar måste kulturen förändras, vilket bara kan ske bottom-up. Lind för ett likartat resonemang och menar att i en så stor organisation som Swedbank måste vissa saker bestämmas centralt, men mycket kan föras ner i organisationen för att skapa engagemang *"du får ju en väldigt kraft i det när folk känner sig delaktiga"*. Ytterligare en viktig fördel som Vithlani belyser är lärandet. Han menar att det är de små förbättringarna som kommer upp underifrån och kraften i den kollektiva visdomen som sammantaget utvecklar banken. Det är ingen *"superhjärna"* på huvudkontoret som utvecklar och driver allting. I likhet med detta berättar Halling att det är medarbetarna själva som bäst hanterar allt det som behöver lösas hela tiden för att verksamheten ska vara optimal. Vithlani menar att det här är en del av den kulturförändring de vill åstadkomma *"vi vill skapa en mer lärande organisation, och vi vill skapa en organisation som hela tiden jobbar med ständiga förbättringar"*.

### 5.7.2 NACKDELAR

Medarbetarna ute på kontoren har enligt Francke ofta lägre formell utbildning och teknisk kompetens än många på central nivå. Det medför att det måste finnas en medvetenhet om

att de förslag som kommer underifrån inte alltid är insatta i ett totalperspektiv som gör dem omedelbart användbara. Francke är av uppfattningen att det finns en sorts romantik hos en del individer som tänker kring organisationsteori. Han menar att många forskare har uppfattningen att *”ingen förändring blir bra om den inte har skett bottom-up helt och fullt från början. Så ingen förändring blir bra om det inte är de längst ut och längst ner i organisationen själva som har kommit på att nu måste vi förändra. Och så lyckas de övertyga sina närmaste chefer och så kommer det så småningom till en förändring som nästan kommer som ett muller från folkdjupen och så genomförs den, och då kommer den verkligen att vara sustainable.”*

Francke menar då att romantiken i förändringsteorierna är att många förslag som kommer från medarbetarna längst ner i organisationen saknar det här helhetsperspektivet. Deras förslag blir inte alltid användbara därför att de måste sätta sig in i ett sammanhang, vilket nästan förutsätter en position lite högre upp i organisationen. Francke förklarar att *”organisationsteorierna bortser från den problematiken, det är som att alla förslag som kommer underifrån är bra och nu gäller det bara att agera på dem. Det är jag inte säker på att det är. Så då menar jag att en nackdel med att köra för mycket bottom-up är att man riskerar att genomföra förändringar som inte leder till en bra helhet”*. Därefter framhåller Francke att det ändå är den yttersta koncernledningen som har ansvaret för att helheten hänger ihop *”så att man inte genomför tio bra förslag men de drar åt varsitt håll. För då kommer helheten inte att röra sig ur fläcken, eller kanske till och med gå bakåt”*.

Ännu en aspekt som Vithlani nämner kan ses som en nackdel är att stor frihet på lägre nivåer kan leda till en något mer heterogen bild av varumärket *”i ena delen av landet så upplever man varumärket på ett visst sätt och i en annan del av landet på ett annat sätt”*. Han tror dock att de negativa effekterna av detta blir ganska små i Swedbanks fall. De har ett ramverk i form av värderingar och deras vision som ligger som en ”bottenplatta” för hur varumärket upplevs.

## 5.8 KOMPETENS OCH BAKGRUND

Francke, Halling, Vithlani och Lind lyfter samtliga fram vikten av att ha erfarenhet från tidigare organisationsförändringar under ett förändringsarbete. Vithlani tror att hos honom är den viktigaste bidragande faktorn hans erfarenhet av Swedbanks tidigare



förändringsresor. Bland annat har Swedbank både gått från ett ickebörsnoterat bolag till att idag vara börsnoterat, och från att ha varit nationellt svenskorienterad till att bli en bank med internationella grenar.

*”Jag har ju varit chef under många år, och det är klart att då har man genomfört mängder av förändringar, mer eller mindre bra då naturligtvis. Och det är klart att den erfarenheten finns ju med. Och den tar man ju med sig nu - hur man gör saker, hur man kommunicerar, hur man involverar, hur man följer upp effekter.”*

- Halling

Generellt sett anser Halling att erfarenhet är viktigt att ha vid förändringsarbeten, då man tar med sig det man lärt sig genom åren. Bland annat vetskapen om att det alltid tar mycket längre tid än planerat och att allt måste diskuteras *”hundra gånger mer”* än vad man tänkt sig *”framförallt att man måste prata om det hela hela hela tiden för att man ska se någon effekt, eller faktiskt att man kommer dit man vill”*. Francke förklarar att hans bakgrund i Handelsbanken bidrar till det ledarskap som Swedbank försöker åstadkomma i kontorsrörelsen. Han förklarar att hans erfarenhet från handelsbanksmodellen är till väldigt stor nytta då många har idén om att man borde arbeta på det sättet som Handelsbanken gör *”men det är väldigt få som faktiskt varit med om det och sett det i verkligheten och vet vad som fungerar och vad som inte gör det, och just att det inte bara är en romantisk dröm. Men jag har sett det, jag har upplevt det i verkligheten. I have been there. Så den bakgrunden är ytterst relevant för den delen av förändringen”*. Samtidigt förklarar Francke att hans bakgrund i Handelsbanken inte är till någon nytta när det gäller att bygga Channels & Concepts.

Francke poängterar dock att det inte räcker att falla tillbaka på sin bakgrund och erfarenhet, utan att det också handlar om att försöka ta fram andra kompetenser *”att försöka använda sin förmåga att se den här helheten, den röda tråden, och hålla fast vid den”*. Under möten kring förändringsarbetet anser Francke att han är den person som försöker ha helhetsperspektivet då *”utmaningen är att hålla fast vid den ursprungliga linjen”*. Exempelvis kan vissa förslag som kommer upp vara bra i vissa situationer, men hänger inte ihop med helheten. Därmed upplever Francke att den förmåga han oftast testas på just nu är att följa den röda tråden *”jag försöker vara den som följer en rak linje igenom de olika implementeringsfaserna”*.

Halling påpekar att det ibland kan vara en nackdel att hon jobbat inom Swedbank väldigt länge och uttrycker det som att hon blivit ”personifierad” med hur de jobbade tidigare och *”att det är inte bara organisationen som ska förändra sig, det är ju jag själv som ska förändra mig också”*. Hon berättar även att i rollen som chef kan det vara lätt att bara köra på *”för det är ju enkelt som chef att ibland tycka att nu har vi gjort eller haft lite informationsmöten eller ändrat den här styrningsprincipen eller det här systemet och sen var det klart, och så går man på nästa grej. Så funkar det ju liksom inte”*. Det hon lärt sig genom åren är att vara *”otroligt tålmodig och enveten”* men att inte tappa tidsplanen eller fokus.

Francke förklarar att det generellt inte finns en kompetens som är den allra viktigaste vid en förändringsprocess, utan att det är många individer som bidrar med olika förmågor *”Just i det skede som förändringsarbetet är i just nu så är det så hemskt många involverade som bidrar alla med olika kompetenser. Och nu handlar det om att få alla de kompetenserna att samverka inom ramen för den här helhetsförändringen. Så därför finns det inget generellt svar på frågan om vilken kompetens som är viktigast”*.

Halling menar att hon är analytiskt och strategiskt lagd, vilket hon anser är bra egenskaper under förändringsarbeten och vilka hon försöker nyttja i samarbetet med Channels & Concepts. Vithlani betonar istället att oavsett position eller yrkesroll inom organisationen, handlar det om att ha rätt inställning som medarbetare snarare än rätt kompetens. Han menar även att lyhördhet och öppenhet är viktiga egenskaper. Att det inte finns någon form av prestige hos individerna som deltar vid förändringsarbetet, utan att andra har möjlighet att komma med bättre idéer. Enligt Vithlani måste man också vara en ”peoples person” då det i väldigt hög grad handlar om ”teamwork” i den här förändringen som de vill åstadkomma.

Halling tillsammans med Lind och Vithlani lyfter fram vikten av kommunikation under en organisationsförändring. Vithlani berättar att kommunikationsförmågan är viktigt i det här sammanhanget då det är kritiskt att kunna förmedla intentionerna och vad man vill åstadkomma. Halling beskriver det som att *”Visionär och hygglig kommunikatör tror jag är goda egenskaper också som chef i ett förändringsarbete. Eller utan det tror jag att det blir svårare i varje fall, definitivt”*. Även Lind argumenterar för detta *”det är väldigt viktigt hur man kommunicerar saker och ting, och det gäller inte minst vid en organisationsförändring”*. Lind förklarar att enbart på kontoret i Linköping sitter ett

femtiotal tänkande medarbetare och att det tolkas mycket. Därmed är det viktigt att kommunicera med dem och som ledning förstå hur det uppfattas på linjen. Ett exempel är när *”Michael Wolf säger att marknadsandelar på bolån inte är så viktiga, och då säger några här ute att nu ska vi inte låna ut några pengar längre. Var det så han sa? Nej, det var det inte. Han sa just att marknadsandelar inte är så jätteviktigt”*. Lind uttrycker det som att det måste finnas en strategi i kommunikationen för att det på ett tydligt sätt ska framgå vad som är viktigt och *”då måste de uppifrån hålla i den här kommunikationen”*.

Francke menar att på frågan vilken kompetens och bakgrund som är fördelaktig vid en organisationsförändring, finns det risk för att vederbörande svarar att man bör vara en förändringsbenägen person. Dock anser Francke att *”det är väldigt ovanligt att folk verkligen är förändringsbenägna i den meningen att de verkligen ändrar sitt sätt att vara och bete sig [...] Däremot är nästan alla utvecklingsbenägna”*. Han påpekar därför att det är riskfyllt att säga att man bara har nytta av förändringsbenägna personer under förändringsprocessen *”för då får man göra sig av med nio av tio”*.