

examensarbete

Hösten 2009

Sektionen för Hälsa och Samhälle
Företagsekonomi

BOHICA (Bend Over Here It Comes Again)

Kan ledningen undvika BOHICA syndromet vid omorganisation?
– En fallstudie i en sydsvensk sparbank.

Författare

Elisabeth Servin

Handledare

Björn Cronqvist

Examinator

Stig Westerdahl

Jag vill tacka.....

Särskilt mycket vill jag tacka mina handledare Björn Cronqvist, Universitetsadjunkt i fysik, data/IT som genom sin analytiska förmåga, sitt strukturella sätt att beskriva olika saker och sitt inspirerande sätt att lämna kritik har fått mig att komma genom denna smärtsamma process som det innebär att producera en vetenskapligt underbyggd slutsats i ett arbete som detta.

Jag vill också särskilt tacka Jens Hultman, gästföreläsare som spontant handledde mig under en föreläsningspaus och som på denna korta stund bidrog till stora insikter till fördel för mitt arbete som ju är av kvalitativ art. Detsamma gäller Lars-Olof Johansson, Universitetsadjunkt i matematik och IT som inte kunde sluta tjuvlyssna och därmed bidra med spontana inlägg. Han ställde "jobbiga" frågor till mig och lyfte mig till en lite mer mogen nivå att angripa mitt ämne på.

Jag vill tacka de opponenter som fått traggla sig genom mina stapplande steg till en vetenskaplig rapport, som bidragit till nya insikter genom de brister som arbetet också omfattar.

Jag vill tacka sparbankens VD och projektledaren som med stor entusiasm gav mig sin dyrbara tid för att få det underlag som behövdes för mitt arbete. Speciellt vill jag tacka den medarbetare på sparbanken som kämpade med att lägga in mina frågor till medarbetarenkäten i sparbankens interna enkätsystem för enklare distribution. Av vetenskapliga själ kan jag varken namnge sparbanken eller dess representanter.

Jag vill rikta ett stort tack till alla som visat spontant intresse för ämnet som jag valt för det här arbetet, vilket är en hel del. Ni har verkligen inspirerat mig.

Sist men inte minst vill jag tacka min familj och mina vänner som stöttat mig på alla sätt, fast de inte fått se mycket av mig under denna tid.

Elisabeth Servin

ABSTRACT

This essay is about how the company management should prepare to avoid BOHICA syndrome to develop from a reorganisation. BOHICA syndrome is a cynical attitude, acquired by recurrent disappointments from, for example reorganisations. If the company management is attentive and identifies and addresses such disappointments, BOHICA syndrome can prohibit the possibilities in future to work efficiently and profitably in the company. BOHICA syndrome are thus by extension a threat to the company's survival. The thesis for the paper assumes that the various influences on the employees create expectations within the organisation, which are the potential base for future disappointments. According to the theory presented in the work the influencing factors are identified in the management perspective, the organisational perspective and customer perspective. The case-study was carried out at a South-Swedish savings bank, which performed a reorganisation during 2008 and 2009 as a result of a merger. The data were collected throughout interviews of the VP and the project manager for the reorganisation (management perspective), an employee questionnaire (organisational perspective) and a customer survey (customer perspective). The results show that, even though the company management does lots of the basic preparatory analyses and planning prior to the reorganisation, there will most likely be several expectations within the organisation that are not met anyway. If no measures are taken, the risk will increase of that BOHICA syndrome may mount and spread within the organisation.

SAMMANFATTNING

Den här uppsatsen handlar om hur företagsledningen förbereder sig för att undvika BOHICA syndromet vid en omorganisation. BOHICA syndromet är en cynisk attityd förvärvad genom återkommande besvikelser från t.ex. omorganisationer. Om företagsledningen inte är uppmärksam och identifierar samt åtgärdar sådana besvikelser kan BOHICA syndromet hindra verksamhetens möjligheter att i framtiden arbeta effektivt och skapa lönsamhet i företaget. Därmed är BOHICA syndromet i sin förlängning ett hot mot företagets överlevnad. Tesen för uppsatsen utgår ifrån att olika påverkande faktorer skapar förväntningar hos de anställda, vilka är potentiell grund för framtida besvikelser. Enligt den presenterade teorin i arbetet identifieras dessa faktorer i ledningsperspektivet, det organisatoriska perspektivet och kundperspektivet. Till grund för empirin ligger en fallstudie av en sydsvensk sparbank som genomförde en omorganisation under 2008 och 2009 till följd av en fusion. Empirin insamlades genom intervjuer av VD och projektledare (ledningsperspektivet), en medarbetarenkät (organisatoriska perspektivet) och en kundenkät (kundperspektivet). Resultatet visar att även om företagsledningen gör grundläggande förberedande analyser och planeringar innan en omorganisation kommer den med största sannolikhet ändå att erbjuda visst underlag för att flera förväntningar inte uppfylls. Om inga åtgärder alls vidtas ökar risken för att BOHICA syndromet får fäste och sprids i organisationen.

Innehållsförteckning

| | |
|---|----|
| Kapitel 1 – Inledning..... | 7 |
| Bakgrund | 7 |
| <i>Förutsättningar för Sparbanker.....</i> | 7 |
| <i>Trender i bankvärlden då och nu</i> | 8 |
| <i>Uppföljning Kundnöjdhet i Sveriges banker.....</i> | 8 |
| <i>Sparbankens historia och utveckling.....</i> | 8 |
| Syfte | 9 |
| Problemdiskussion | 9 |
| Frågeställning | 9 |
| Definitioner | 10 |
| Disposition | 11 |
| Kapitel 2 - Teori..... | 12 |
| BOHICA syndromet..... | 12 |
| Ledningsperspektivet..... | 13 |
| <i>Databasstrategi.....</i> | 13 |
| <i>Strategi för organisationsutveckling.....</i> | 13 |
| <i>Individuell strategi.....</i> | 14 |
| <i>Teknostrukturell strategi</i> | 14 |
| Organisatoriska perspektivet..... | 15 |
| <i>Fysisk struktur.....</i> | 15 |
| <i>Social struktur</i> | 16 |
| <i>Teknologi</i> | 16 |
| <i>Kultur.....</i> | 17 |
| Kundperspektivet..... | 17 |
| Kapitel 3 - Metod | 19 |
| Insamling av empiri – ledningsperspektivet | 20 |
| <i>Intervju med sparbankens VD</i> | 20 |
| <i>Intervju med projektledaren för omorganisationen</i> | 20 |
| <i>Utvärdering av relevanta nyckeltal.....</i> | 20 |
| Insamling av empiri – organisatoriska perspektivet | 21 |
| <i>Medarbetarenkät med SWOT-anays.....</i> | 21 |
| Insamling av empiri - kundperspektivet..... | 21 |

| | |
|--|----|
| <i>Kundenkät</i> | 21 |
| Kapitel 4 – Empiri | 23 |
| Ledningsperspektivet..... | 23 |
| <i>Resultat från intervju med VDn</i> | 23 |
| <i>Resultat från intervju med projektledaren</i> | 25 |
| <i>Uppföljning nyckeltal</i> | 26 |
| Organisatoriska perspektivet..... | 26 |
| <i>Medarbetarnöjdhet</i> | 26 |
| <i>Upplevd kundnöjdhet</i> | 27 |
| <i>SWOT-analys</i> | 27 |
| Kundperspektivet..... | 28 |
| <i>Representation</i> | 28 |
| <i>Affärskanal</i> | 28 |
| <i>Kundnöjdhet</i> | 29 |
| Kapitel 5 – Analys och diskussion..... | 30 |
| Ledningsperspektivet..... | 30 |
| Organisatoriska perspektivet..... | 31 |
| Kundperspektivet..... | 32 |
| Kapitel 6 - Slutsats | 33 |
| Källförteckning..... | 35 |
| Bilaga 1 – Stöd för intervju med VDn..... | 37 |
| Bilaga 2 – Underlag för formulering av stödfrågor till VD-intervjun..... | 40 |
| Bilaga 3 – Stöd för intervju av projektledaren | 41 |
| Bilaga 4 – Medarbetarenkät..... | 43 |
| Bilaga 5 – Kundenkäten - frågeunderlag | 48 |

Kapitel 1 – Inledning

Kapitlet presenterar bakgrunden och syftet med studien, samt den frågeställning som skall besvaras i slutsatsen. Därefter följer avsnitt med definitioner och disposition av uppsatsen.

Den här uppsatsen riktar sig till den företagsledning som vill lära sig mer om hur man undviker BOHICA syndromet vid en omorganisation och därmed ökar sina chanser att behålla eller öka effektiviteten och lönsamheten i företaget.

Bakgrund

En omorganisation på en sydsvensk sparbank vid årsskiftet 2007/2008 erbjöd en möjlighet att studera vilka faktorer som kan ligga till grund för att BOHICA (Bend Over Here It Comes Again) syndromet kan uppstå, men också hur företagsledningen kan arbeta för att undvika att detta cyniska tillstånd utvecklas bland de anställda vid en omorganisation.

Förutsättningar för Sparbanker

Sparbanker i Sverige måste följa Sparbankslagen, 2009 vilken bl. a kräver att banken har tillräckliga reserver att täcka inlånade medel vid en eventuell nedåtgång i konjunkturen (Sparbankslag, 1987). Sparbankens verksamhet står under överinseende av Finansinspektionen (FFFS, 2007). Sparbankernas verksamheter regleras av Sparbankslagen. En sparbank är i Sverige en associationsform för att bedriva bankverksamhet. En sparbank saknar egentliga ägare, och verksamheten står istället under överinsyn av ett antal huvudmän som utser bankens styrelse. En sparbank drivs i vinstsyfte, men eftersom det saknas ägare får vinstmedel endast delas ut i enlighet med de villkor som angivits av de ursprungliga stiftarna eller återinvesteras i den egna bankrörelsen. Villkoren är ofta att vinstmedel endast får delas ut till verksamheter som kommer bygden till fromma där sparbanken är verksam, vilket bland annat kan innebära stöd till lokalt föreningsliv och liknande, (Sparbankslag, 1987):

Trender i bankvärlden då och nu

Innan finanskrisen som kom under 2008 gällde fem trender i bankvärlden och togs för givna av bankvärlden. Under denna tid betalades löner och bonus ut till bankledningar som inga andra branscher kunde matcha:

1. Den internationella finanssektorn växte snabbare än den globala ekonomin.
2. Statens roll på finansmarknaden minskade.
3. Branschen globaliserades.
4. "Värdepapperisering" trängde ut de traditionella bankverksamheterna.
5. De finansiella riskerna ökade.

Nu efter finanskrisen söker sig bankvärlden tillbaka till det som gällde före finanskrisen. Bankerna kommer inte att tjäna lika mycket pengar som tidigare och kommer att behöva lägga stor vikt vid tillväxt och lönsamhet under lång period framöver. Kraven på att säkra bankreserverna kommer att höjas och bankernas möjlighet att gå runt regleringar genom att styra över verksamheter i närstående institut kommer att begränsas. Bankerna kommer inte att vara lika riskbenägna som tidigare och kommer att hålla sig på hemmamarknaden eftersom det blir svårt att motivera eventuella stöd från svenska staten som skall gå till banker och låntagare i andra länder (E24, 2009).

Uppföljning Kundnöjdhet i Sveriges banker

Varje år utför SKI (Svenskt Kvalitetsindex) en kundenkät för att fastställa kundnöjdhet för banker i Sverige. Sparbankerna delas in i tre grupper, toppskiktet, mellanskiktet och lägre skiktet gällande kundnöjdhet. Sparbankerna tillhör mellanskiktet. Detta är den bankkategori i Sverige som ökat sin kundnöjdhet mest från 2008 till 2009, (SKI, 2009).

Sparbankens historia och utveckling

Sparbanken i fallstudien har verkat i en del av södra Sverige sedan början av 1800-talet. Den har därmed genomgått flera utvecklingsfaser från att möjliggöra ett drägligt liv för de mindre bemedlade till att idag sikta in sig på t ex. "Private Banking" där man hjälper de förmögna att förvalta sina tillgångar på bästa sätt. För att bidra till långsiktig tillväxt i verksamhetsområdet satsar sparbanken också på att främja

företagsamhet i verksamhetsområdet. Det gör man bl. a. genom att sponsra olika initiativ som bidrar till att fostra till entreprenörs- och företagsanda (källan är sparbankens hemsida som av sekretessskäl ej kan anges i arbetet).

Syfte

Syftet med uppsatsen är att företagsledningen skall få ökad förståelse inför vilka faktorer som ligger till grund för besvikelser och utveckling av BOHICA syndromet hos de anställda vid en omorganisation. Tänkbara faktorer identifieras i den här studien i *tre perspektiv* där de anställda kan ha förväntningar nämligen 1) ledningsperspektivet, 2) organisatoriska perspektivet och 3) kundperspektivet. Syftet är vidare att utifrån dessa faktorer identifiera hur företagsledningen kan undvika besvikelser och att BOHICA syndromet utvecklas i organisationen efter en omorganisation.

Problemdiskussion

Alla företag genomgår olika faser i sin livscykel där kontinuerlig förändring av verksamheten är nödvändig för att behålla eller öka dess effektivitet och lönsamhet. Tänkbara orsaker till förändringar kan vara ökad konkurrens på marknaden där företaget verkar, eller att företaget växer och behöver en annan ledning, (Greiner, 1972). Upprepade omorganisationer som är nödvändiga för företagets överlevnad kan samtidigt bli en risk för företagets överlevnad då det kan ligga till grund för att BOHICA syndromet utvecklas i organisationen, (Connell & Waring, 2002).

Frågeställning

Utifrån problemdiskussionen formuleras härmed uppsatsens frågeställning:

- *Hur kan företagsledningen undvika BOHICA syndromet och därmed öka möjligheterna till framtida effektivitet och ökad lönsamhet?*

Definitioner

Bend Over Here It Comes Again (BOHICA) – ett begrepp för att beskriva en cynisk inställning hos de anställda som utvecklas utifrån upprepade besvikelser t.ex. genom upprepade omorganisationer där de anställdas förväntningar inte uppfylls. Inställningen har motsatt effekt till syftet med omorganisationen dvs. att uppnå ökad effektivitet och lönsamhet, (Connell & Waring, 2002).

Effektivitet – kommer av att göra rätt saker. Effektivitet är beroende av ordning och optimal balans i verksamheten mellan beslutsfattare, styrinstrument och organisation (Holmblad Brunsson, 2005)

Kapitaltäckning – kallas även bankreserv och är ett kvotmått på hur väl sparbankens kapitalbas täcker kapitalkravet. Kapitalkravet beräknas i enlighet med Lagen om kapitaltäckning och stora exponeringar (2006:1371) och Finansinspektionens förordning om kapitaltäckning och stora exponeringar (FFFS 2007:1). Beräkningen skall ta hänsyn till de risker som finns som kan äventyra kapitalbasen.

Omorganisation – Vid en omorganisation förändrar man det etablerade sättet att arbeta på och som också representerar den samlade kompetensen i företaget. Innan organisationen hittar nya relationer för att lösa arbetsuppgifterna i organisationen kommer graden av effektivitet att vara lägre i verksamheten, (Augustinsson, 2006).

Disposition

Kapitel 2 – Teori – I kapitlet presenteras den litteratur som definierar begreppet BOHICA. Där presenteras också litteraturreferenser till tänkbara faktorer som kan ligga till grund för utveckling av BOHICA syndromet och hur företagsledningen kan undvika att de uppstår. Teoridelarna delas upp i de tre perspektiven *ledning, organisation och kund*.

Kapitel 3 – Metod – Kapitlet presenterar och motiverar den valda metoden för uppsatsen. Metoden struktureras upp i de tre perspektiven *ledning, organisation och kund*.

Kapitel 4 – Empiri - Här presenteras det sammanfattade utfallet utifrån datainsamlingen som utförts i enlighet med metoden. Först presenteras resultatet från intervjuer av VD och projektledare, sedan medarbetar- och kundenkäter och sist lönsamhetstal beräknade från sparbankens Årsredovisningar. Empirin presenteras i de tre perspektiven *ledning, organisation och kund*.

Kapitel 5 – Analys och Diskussion – I kapitlet analyseras och diskuteras empirin i förhållande till teorin. Analysen sker i de tre perspektiven *ledning, organisation och kund*.

Kapitel 6 – Slutsats – I kapitlet dras slutsatser gällande vilka faktorer som kan tänkas ligga till grund för utvecklingen av BOHICA och hur företagsledningen kan arbeta för att undvika det. Kapitlet sammanfattar också resultatet av fallstudien.

Kapitel 2 - Teori

Teoridelen refererar till litteratur som definierar begreppet BOHICA syndromet. Vidare refereras teorier som identifierar bidragande faktorer till förväntningar på en omorganisation. Utifrån detta härleds hur potentiellt upplevda besvikelser kan medföra utveckling av BOHICA syndromet. Faktorerna identifieras i tre perspektiv, dvs. ledning, organisation och kund. Avsnittet tar även upp teorier som beskriver hur företagsledningen kan undvika att BOHICA syndromet får fäste och sprids i organisationen..

BOHICA syndromet

BOHICA syndromet uppstår hos anställda i organisationen som upplevt upprepade besvikelser genom t.ex. omorganisationer. Förväntningarna de har på utfallet av en omorganisation kan antingen på olika sätt vara utlovade av företagsledningen eller genom egna antaganden och önskemål på resultatet, (Connell & Waring, 2002). Eftersom BOHICA syndromet utvecklas från upprepat upplevda besvikelser är det företrädesvis anställda som arbetat längre tid på företaget som drabbas. BOHICA syndromet är ett cyniskt tillstånd som inte bara stannar vid att dessa människor håller sig avvaktande eller helt passiva till kommande förändringar utan som också passar på att peka på brister i det pågående utvecklingsarbetet. Människor som förvärvat BOHICA syndromet är svåra att "bota". En företagsledning som fokuserar på att försöka förändra dessa människor stänger sitt huvud blodigt och tappar fokus på själva utvecklingsarbetet. Ledningen tappar fart och deras till synes oförmåga att leda verksamheten på ett framgångsrikt sätt leder till att de byts ut, men människorna med den cyniska inställningen till förändringar finns kvar i organisationen. Spridning av BOHICA syndromet i organisationen riskerar på så vis att motverka syftet med utvecklingen av verksamheten mot ökad effektivitet och lönsamhet. Således är det en risk för företagets chanser att överleva, (Dunsing & Matejka, 1994). Teorierna om BOHICA syndromet som en överlevnadsstrategi hos de anställda stöds av det psykosociala vetenskapliga perspektivet med definitionen Problemfokuserad Coping vilket beskrivs vara ett aktivt eller passivt sätt att överleva de nämnda känslorna som uppstår t ex vid omprioriteringar, förändringar och besvikelser i människors liv, som t.ex. vid en omorganisation på arbetsplatsen (Björkenäs & Lundkvist, 2005). Inte sällan ser man en ökad sjukfrånvaro till följd av omorganisationer pga. en ökad känsla av brist på sammanhang, (Antonovsky, 1979 & 1987)

Ledningsperspektivet

De huvudsakliga orsakerna till att företagsledningen misslyckas att uppnå syften och mål med en omorganisation att målsättningarna är otydliga och att den inte har förberett sig tillräckligt väl. Därför bör planer upprättas kontinuerligt och inför en organisationsförändring som baseras på tidigare analyser av verksamheten inklusive kulturella aspekter. Genom hög grad av delaktighet i analyserna, identifieringen av problemområden och fastställandet av åtgärderna inför omorganisationen ökar tydligheten i vilket resultat de anställda kan förvänta sig, (Jones, 1988). Inför omorganisation bör någon eller kombination av flera av följande punkter finnas med i planen för genomförandet av omorganisationen, (Goodstein & Burke, 1991):

Databasstrategi

För att förbereda sig bör ledningen identifiera egenskaper i organisationen som stödjer respektive hindrar målsättningarna med att bli mer effektiv och lönsam. Genom att undersöka den rådande företagskulturen kan ledningen identifiera risker, men också beteenden som stödjer framgång för verksamheten och som man vill ha kvar. I enkäten kan man också undersöka t.ex. hur medarbetarna kommunicerar med varandra, hur organisationen hanterar konflikter och hur besluten fattas. Det vanligaste är att ledningen försöker samla informationen genom att utföra en medarbetarenkät hos de anställda, (Goodstein & Burke, 1991). Planeringen bör förutom kulturella aspekter också adressera organisationens existerande sociala struktur, fysiska struktur och teknologi, (Hatch, 2002).

Strategi för organisationsutveckling

Denna del av planen bör föregås av analys av hela organisationens förbättringsbehov. Det kan göras kontinuerligt via uppföljning av nyckeltal men också kompletteras genom att fånga den samlade kompetensen i företaget gällande förbättringspotentialer. Ett sätt att göra det är att låta de anställda genomföra en SWOT-analys (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats). Det arbetssättet ger organisationens medlemmar möjlighet att sätta ord på egenupplevda *styrkor, svagheter, möjligheter och hot*. Arbetssättet bidrar till att medarbetarna känner sig delaktiga i förberedelserna till omorganisationen, (Goodstein & Burke, 1991). Genom delaktigheten får ledningen stöd för de förändringar som man vill införa eftersom den anställda som har varit med och utarbetat ett koncept tillsammans med andra har

mindre benägenhet att i ett senare skede ifrågasätta den . (Jones, 1988) I den plan som skall ligga till grund för förbättringar ligger resultatet till grund för att ytterligare värna om sina styrkor och utveckla sina möjligheter, samt genom en kompletterande riskanalys fastställa behov av åtgärder för att möta företagets svagheter och hot. SWOT-analysen adresserar både interna och externa faktorer där styrkor och svagheter företrädesvis är interna egenskaper hos organisationen och möjligheter och hot externa egenskaper som kan användas för utveckling eller undvikas för att undgå skada på företaget. Modellen illustreras nedan, (Kotler, 2000):

| | | |
|---|--|--|
| | Stödjer möjligheten att uppnå målen | Hotar möjligheterna att uppnå målen |
| I organisationen – internt fokus | S Styrkor | W Svagheter |
| Omvärlden – externt fokus | O Möjligheter | T Hot |

(Kotler, 2000)

Individuell strategi

Utifrån resultatet av databasstrategin, strategin för organisationsutveckling tillsammans med målsättningarna för omorganisationen och de övergripande verksamhetsmålen bör ledningen sätta upp utbildningsprogram för att förbättra individernas färdigheter och påverka deras attityder och beteende så att det stödjer utvecklingen. Denna del av planen stöds av det som Mary Jo Hatch (2002) beskriver som en del i av organisationen som måste balanseras för att uppnå bästa effektivitet i verksamheten, (Goodstein & Burke, 1991).

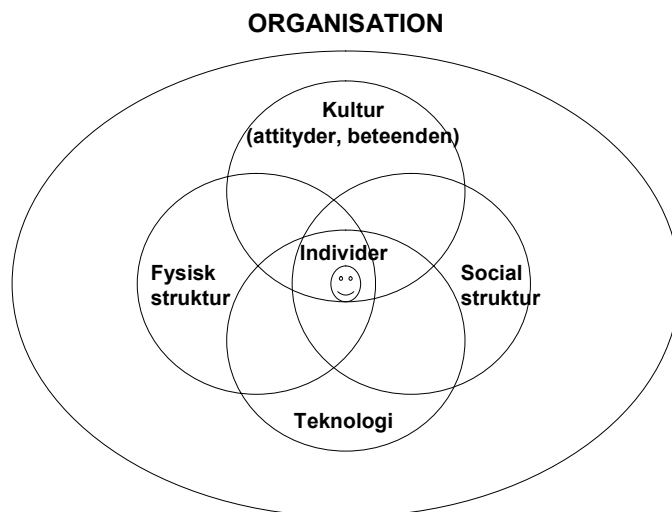
Teknostrukturell strategi

Denna del av planen adresserar modifiering av strukturen, det individuella ansvaret, arbetsinstruktioner, bonussystem, rapporteringsvägar. Denna del av planen stöds således av det som M J Hatch beskriver som de fysiska, sociala och teknologiska

strukturerna i organisationen som också måste balanseras för att nå effektivitet i organisationen, (Goodstein & Burke, 1991).

Organisatoriska perspektivet

Organisationens funktion består i olika delar som beroende på verksamhetens behov relaterar till varandra. En för företaget optimal balans mellan de olika delarna ger en bra funktion och effektivitet i verksamheten. En sämre funktion kan vara grunden till upplevda besvikelser i organisationen. Bilden nedan illustrerar hur varje individ i organisationen påverkar organisationens funktion och samtidigt blir påverkad av de olika delarna som organisationen är uppbyggd av nämligen *kultur*, *fysisk struktur*, *social struktur* och *teknologi*, (Hatch, 2002).



(Hatch, 2002)

Nedan följer korta beskrivningar av vilka förväntningar som kan utvecklas i de olika organisatoriska delarna:

Fysisk struktur

Den fysiska strukturen består av tre delar nämligen *geografi*, *layout* och *design/inredning*. *Geografi* avser organisationens placering och spridning över geografiska områden vilket kan påverka organisationens möjligheter till en fungerande kommunikation. *Geografi* innebär även placering i tid och rum genom

t.ex. schemaläggning och närheten till chefer och andra arbetskamrater men också tillgången till t.ex. toaletter, pentry och rökrum. *Layout* definierar byggnadens inre genom placering av väggar, större möbler, men också placeringen av människor har betydelse. Fördelning av rum till de anställda är starkt korrelerat till typen av arbetsuppgifter som skall utföras. Layouten påverkar kommunikationen mellan individer och grupper och hur de samordnar sina arbetsuppgifter.

Den *design/inredning* som förekommer på arbetsplatsen kan uttrycka ekonomiskt tillstånd i företaget eller helt enkelt personliga smaker som kan tolkas olika av varje individ i organisationen. Kvaliteten på inredningen kan i vissa kulturer förmedla hög status tillsammans med graden av tillgänglighet till högteknologi, men den förmedlar också interna hierarkier och indelningar i territorier inom organisationen. Beroende på vad ledningen utlovat och vad den anställdes egna förväntningar på den fysiska strukturen är, kan resultatet av en omorganisation föranleda besvikelser hos de anställda, (Hatch, 2002).

Social struktur

Organisationens struktur i organisationsschemat är en del av den sociala strukturen och styr kommunikationsvägarna och behovet av samordning. Strukturen symboliserar graden av byråkrati. Beroende på vilka strukturella dimensioner som härskar kan man identifiera olika nivåer av byråkrati som avslöjar graden av komplexitet, formalisering och centralisering i organisationen. Beroende på var i företagets livscykel verksamheten befinner sig passar de olika graderna olika bra, vilket innebär att förändring av organisationens struktur för att åstadkomma förändring till passande grad av byråkrati måste genomföras regelbundet. När de anställda flyttas i organisationsschemat kan deras maktsituation förändras, varvid osäkerheter och kanske besvikelser uppstår, (Hatch, 2002).

Teknologi

Teknologi kan definieras som verktyg som möjliggör bästa prestation. En organisation är beroende av output från olika teknologier som t ex processbeskrivningar, teknisk utrustning och sättet som dessa interagerar. Denna ger möjligheter för organisationen att producera (omvandla) och sälja och från förtjänsten skaffa mer input (utveckling av teknologin). Denna cykel medger möjlighet till effektivisering och är livsnödvändig för organisationens lönsamhet och överlevnad. Kärnteknologin i en organisation är den teknologi som är nödvändig för att generera

de produkter som verksamheten är satt att producera. När verksamheten har behov i att införa ny teknologi ställs verksamheten inför behov att omorganisera. Inte sällan innebär sådana investeringar att man reducerar personalstyrkan, (Hatch, 2002)

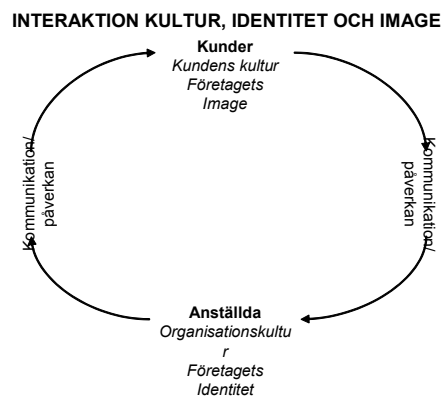
Kultur

Organisationen består av ett antal individer som måste förstå hur de på bästa sätt kan bidra till en effektivt fungerande organisation. För det behövs en effektivt samverkande ledning, som måste tydliggöra genom att kontinuerligt kommunicera tydliga mål och strategier för verksamheten. Varje individ (även individer i företagsledningen) i organisationen är tidigare påverkad av t ex familjen, samhället, religionen, utbildningen, ursprunget, utbildningssystemet, egen utbildningsnivå och tidigare arbetsorganisationers kulturer. Tillsammans med samhälleliga faktorer (kulturella, politiska, sociala, teknologiska, ekonomiska, fysiska och juridiska) påverkar deras bakgrund också deras attityder, beteenden och personliga identitet. Organisationens samlade, och passivt eller aktivt överenskomna attityder, beteenden och erfarenheter som skall gälla på arbetsplatsen utgör således företagskulturen tillsammans med personliga ofta ej föreniga med de övriga. En företagskultur som ifrågasätter företagets ledning, dvs. målsättningar och strategier fungerar inte på det mest effektiva sättet och blir därför i sig underlag för behov av en omorganisation. Kulturen omfattar de förväntningar som individerna har på en sådan omorganisation, (Hatch, 2002).

Kundperspektivet

Organisationens *identitet* motsvarar medarbetarnas egen upplevelse av och uppfattningar av organisationen som helhet. Den formas utav den *kultur* som råder på företaget genom en introvert process och ligger sedan till grund för hur de anställda kommunicerar med intressenter såsom kunder utanför företaget. Den kommunikationen kan vara ledningens press-releaser, kundbroschyrer om hur de vill bli uppfattade och andra försök att påverka hur kunderna är tänkt att uppleva företaget, dvs. företagets *image*. Intressenterna, som tillhör en annan kultur kommer att uppfatta dessa signaler utifrån sina kulturella förutsättningar. Genom någon typ av interaktion med företagets representanter t.ex. kund/försäljare interaktion skickar de sedan tillbaka signaler till medarbetarna i företaget genom sitt bemötande som tas emot och bearbetas in i den interna kulturen och företagets identitet. Samtidigt skapas utifrån kund/försäljarinter-aktionen nya erfarenheter som kunden tar med sig, och med sin kultur tolkar tillsammans med tidigare information nu skapar en

redigerad image av företaget. På detta sätt interagerar kultur, identitet och image i både introverta och extroverta processer hela tiden, Genom det resonemanget förstår man att upplevda besvikelser internt i organisationen vid en omorganisation också påverkar hur kunderna uppfattar företaget. På det viset kommer också företaget att bli bemött av kunderna, (Hatch & Schultz, 1997).



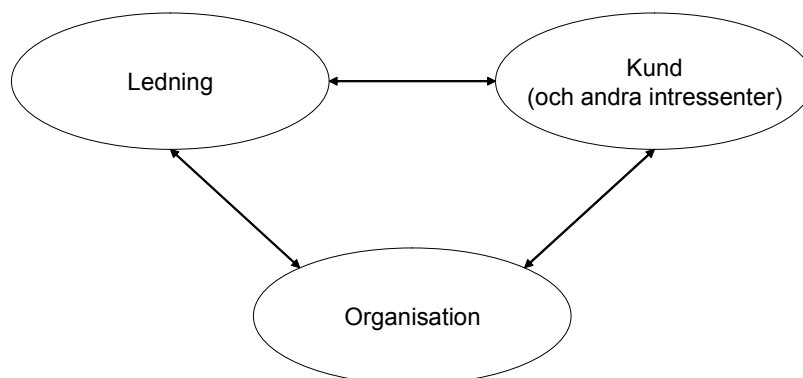
(Servin, 2010)

Kapitel 3 - Metod

I metoden beskrivs strukturen för uppsatsen. Avsnittet motiverar val av undersökningsmetoder för de olika delarna och beskriver hur de ska genomföras för att fånga bakomliggande faktorer till potentiell utveckling av BOHICA syndromet.

Utgångspunkten för undersökningen är att organisationens upplevelse av en omorganisation kan bero av olika förväntningar som i sin tur har sin utgångspunkt i olika bakomliggande faktorer. Dessa förväntningar kan ligga till grund för upplevd besvikelse och därmed en potentiell utveckling av BOHICA syndromet. Undersökningen utgår ifrån att kommunikationen mellan *ledningen*, *organisationen* och *kunderna* har betydelse för vilka förväntningar som skapas och hur resultatet av en omorganisation upplevs av organisationens medlemmar. Därför har uppsatsens olika kapitel delats upp i dessa perspektiv.

Företagets Kommunikationsvägar



(Servin, 2010)

För att verifiera teorierna om vilka faktorer som kan ligga till grund för att BOHICA syndromet utvecklas i organisationen, hämtas empirin utifrån en fallstudie av en sydsvensk sparbank som efter en fusion och uppköp av kontor genomfört en omorganisation.

Insamling av empiri – ledningsperspektivet

Intervju med sparbankens VD

För insamling av data i ledningsperspektivet utfördes först en *intervju* med företagets VD. Syftet var att verifiera styrning med målsättningar och strategier och att identifiera bakomliggande behov som initierat omorganisationen. Som stöd för intervjun fanns ett frågeformulär framtaget. Frågeformuläret är bifogat som *Bilaga 1*. Frågeformuläret är framtaget utifrån en egen framtagen principiell skiss av verksamhetens olika delar, *Bilaga 2*.

Intervju med projektledaren för omorganisationen

Därefter insamlades empiri från *intervju* med projektledaren för att beskriva hur omorganisationens arbete förberetts, planerats och genomförts. Innehållet i planen jämfördes senare i analys och diskussion med vad som i teorin beskrivs vara viktig för att undvika att de anställda blir besvikna på resultatet av omorganisationen. Som stöd för intervjun finns ett frågeformulär framtaget. Frågeformuläret är bifogat som *Bilaga 3*.

Utvärdering av relevanta nyckeltal

Nyckeltalen *kapitaltäckning* och *sjukfrånvaro* hämtades ur sparbankens årsredovisningar som finns tillgängliga på sparbankens hemsida. Jämförelser före och efter omorganisationen presenteras i resultatet och valdes för att mäta måluppfyllelse (kapitaltäckning) och indikator på att otrivsel på arbetsplatsen har ökat efter omorganisationen. Motivet till jämförelse av nyckeltalen är att utebliven måluppfyllelse kan vara orsaken till utveckling av BOHICA syndromet. Om BOHICA syndromet finns på arbetsplatsen redan och kanske förstärkts genom omorganisationen kan en utebliven måluppfyllelse. I teorin beskrivs det att det finns risk för att man upplever minskat sammanhang efter en omorganisation som kan leda till ökad *sjukfrånvaro*. Därför används detta tal som en indikator på att otrivsel finns på arbetsplatsen och därmed risk för utveckling av BOHICA syndromet.

Insamling av empiri – organisatoriska perspektivet

Medarbetarenkät med SWOT-anays

För att fånga medarbetarnas upplevelser av förberedelse, planering och genomförande av omorganisationen utfördes en *medarbetarenkät*. Enkäten skulle också fånga hur de anställda upplevde situationen efter omorganisationen. Eftersom kundens signaler till de anställda om hur de upplever deras organisation har betydelse för organisationens självuppfattning var det också viktigt att enkäten fångade de anställdas uppfattning om hur kunderna uppfattar sparbanken. Resultatet skulle ligga till grund för utvärdering huruvida risker fanns att BOHICA syndromet skulle utvecklas hos de anställda. Sista delen av medarbetarenkäten var en SWOT-analys där de anställda kunde uttrycka sig fritt, varvid det är lättare att få tillgång till de anställdas attityder. Enkäten skickades ut till samtliga anställda via sparbankens interna elektroniska enkätsystem. Utifrån teori och empiri förs sedan i avsnitten *analys* och *diskussion* resonemang huruvida dessa är signaler för att BOHICA syndromet kan utvecklas eller att det redan är etablerat. Vidare kommer det utifrån teorier och empiri analyseras och diskuteras hur planen innehållit relevanta delar för att förebygga BOHICA syndromet. Enkäten är bifogad som *Bilaga 4*.

Insamling av empiri - kundperspektivet

Kundenkät

Kundenkäten var utformad för att fånga kundnöjdheten för att se huruvida upplevelser från mötet (på kontoret, Internet eller telefonbanken) med de anställda har påverkat kundernas syn på sparbanken, men också för att se eventuella kopplingar mellan kundernas syn på sparbanken har påverkat medarbetarnas uppfattning om sig själva.

För att begränsa urvalet till en hanterbar massa valdes vartannat kontor från listan på sparbankens hemsida där de är presenterade i bokstavsordning. Kvar var 10 kontor att besöka av totalt 21 registrerade kontor. Urvalsmetoden medförde automatiskt en andel av underteckning från målpopulationen bestående av privatkunder då den inte täcker upp kategorier som olika livscyklar, produkt- eller tjänstetyper. Dessutom saknades representation av telefon- och Internetkunder.

Projektledaren gav tillstånd att utföra enkäterna inne på kontoren och förberedde också kontorscheferna på mitt besök genom att meddela dem mitt schema för enkäterna. Enkättilfällena var organiserade efter geografisk placering, vilket betydde att enkäterna genomfördes tre torsdagar efter varandra. Utgångspunkten är att samla minst tre kundenkäter per kontor under max 1,5 timme från *privatkunder*.

För att det skulle gå snabbt att svara och inte hindra kunderna att komma vidare ställdes frågorna muntligen och enkäterna fylldes i av intervjuaren (mig). Utgångspunkten för frågorna var två av sparbanken utgivna broschyrer för *medarbetare* respektive *kunder* där sparbanken beskriver de egenskaper sparbanken vill att de anställda ska ha och hur sparbanken vill uppfattas av kunderna. Enkäten är bifogad som *Bilaga 5*.

Kapitel 4 – Empiri

Presentationen av resultaten från intervjuer, uppföljning av nyckeltal och enkäter är strukturerade i ledningsperspektivet, organisatoriska perspektivet och kundperspektivet.

Ledningsperspektivet

Resultat från intervju med VDn

Bakgrunden till omorganisationen uppger VDn vara behov att skapa utrymme för tillväxt i kundsegmenten "Private Banking" och Företag. Anledningen till att sparbanken valt att satsa på dessa kundsegment är att de ger mera tillbaka per satsad krona i jämförelse med privatkunderna. Verksamhetens främsta uppgift är att förvalta inlånade medel och säkerställa att kunderna kan få tillbaka sina pengar när de kommer och vill ha tillbaka dem. För att kunna göra det måste sparbanken ha en bankreserv som täcker dels inlånade medel men också alla risker som förekommer som plötsligt kan få påverkan på sparbankens förmåga att leva upp till sina åtaganden. Åtagandet är lagstiftat och sparbanken är tvingad att regelbundet rapportera bankreservens nivå till Finansinspektionen för att verifiera att de kan leva upp till det lagstiftade kravet. Således måste sparbanken efter ca 5 års nedgång i bankreserven skapa en uppåtgående trend och en stabilitet i reserven. Det kan uppnås med att skapa vissa skalfördelar i form av större volymer privatkunder och en automatik och därmed effektivisering i de typer av tjänster som privatkunder nyttjar. Vad gäller privatkunderna upplever sparbanken allt större konkurrens från småbanksbolagen, varvid fusion och uppköp är ett snabbt och kanske billigare sätt att skaffa sig större kundunderlag för att nå skaleffekten. För att stödja målsättningarna har sparbanksledningen tagit fram en medarbetarbroschyr där man beskriver hur ledningen tror att de anställda måste agera. De har också tagit fram en kundbroschyr för att tala om hur de vill bli uppfattade av kunderna. Klimatundersökningar i företaget genomförs regelbundet, men har pga. den pågående omorganisationen inte genomförts på mer än ett år vid intervjutillfället. Sparbanken genomför inte egna lokala kundenkäter, utan utgår ifrån resultatet från den årliga kundenkäten utförd av SKI (Svenskt Kvalitetsindex). I motsats till resultatet i kundundersökningen för 2009 som pekar på att personlig service är mindre viktigt för varje år pga. att fler och fler sköter sina affärer via Internet är Sparbankens VD

övertygad om att fler kontor behövs för att serva de regionala kunderna och att det personliga mötet är viktigt, men att vara nära kunden är också att följa med kunden vart kunden än befinner sig genom att vara tillgänglig via Telefonbanken och Internet.

Sparbankens övergripande målsättningar och strategier för att öka lönsamheten är att:

- Öka kapitaltäckningsgraden (Kapital som ska täcka sparbankens risker så att man kan uppfylla sina åtaganden, t ex att kunden ska kunna ta ut sina sparade medel).
- Öka effektivisering i hanteringen av Privatkunder (andel av kunder 70 %).
- Konkurrera i nya kundsegment dvs. Företagskunder (andel av kunder 30 %) och "Private Banking" kunder (förmögna kunder som behöver hjälp med effektiv förvaltning av sin förmögenhet).
- Fortsatt stöd genom Sparbankens Utvecklingsstiftelse till entreprenörer för att bidra till tillväxten i upptagningsområdet.

I samband med fusionen och uppköpen har sparbanken tagit fram ett nytt varumärke, vilken är tänkt att signalera "Den Nya Banken". Genom det nya varumärket vill sparbanken också förtydliga det oberoende de har, speciellt som de förknippas med den storbank de har samarbete med gällande Internettjänster. Andra samarbetspartners som sparbanken har är t.ex. försäkringsbolag som skraddarsyr försäkringslösningar till sparbankens kunder. Det ska också göra det enklare för kunden att hitta till banken eftersom namnet går att förknippa med t.ex. telefonnummer till sparbanken. Det nyligen framtagna varumärket är tänkt att vara en förenande symbol för alla anställda som kom ifrån tre olika kulturer och ökade med ca 70 anställda till ca 280st. Med nyrekryteringar ökade antalet till idag ca 300st medarbetare. För att kunna leda den nya sparbankens organisation har organisationsschemat ritats om med en utökad ledningsgrupp för att täcka in även de nya kontoren, fler kontorschefer och samordnade affärsområden och staber.

Inget speciellt uppföljningsprogram har etablerats för genomförandet av omorganisationen för att säkerställa att man når syftena med omorganisationen. Det finns nyckeltal som är viktiga för sparbanken som följs upp i årsredovisningarna. På frågan om hur man kan veta att projektet är klart, finns det enligt VDn således inget entydigt svar.

Resultat från intervju med projektledaren

Processen för omorganisationen startades med att projektledaren tillsattes av sparbankens ledningsgrupp någon månad före fusionen och uppköpen kommunicerades ut. Ledningsgruppen fungerar som styrgrupp för projektet. Projektledarens uppgift var att identifiera de områden som behövde förändras i samband med den omorganisation som skulle följa och att bemanna projektet med delprojektledare. Dessutom tillsattes en tvärfunktionell referensgrupp som skulle fungera som kommunikationslänk mellan projektet och verksamheten under omorganisationens genomförande. Meddelandet till projektledaren var att omorganisationen skulle störa organisationen så lite som möjligt och att affären skulle fortsätta som vanligt (*"Business as usual"*).

In-put till omorganisationen var att åtta kontor med personal skulle adderas till den ursprungliga sparbanken. Till detta hade projektledaren tillgång till resultat från tidigare interna mätningar av trivseln på arbetsplatsen från det ursprungliga kontoret, men också de rikstäckande SKI kundenkäterna nämnda tidigare i arbetet.

En stor del av planen för omorganisationen utgör förändringar som ska ge alla kontoren samma sätt att arbeta och därmed bemöta kunderna med samma förutsättningar. Sådana infrastrukturella förändringar är t.ex. samma kunddatabas, samma Intranät, samma telefonväxel, samma logotype på trycksaker, samma inredning i kontoren med de färger och den design som symboliserar "Den Nya Banken". Planen innehåller också att alla kontor ska ha samma produktutbud och att villkoren till kunderna blir detsamma. På sparbanken finns ett befintligt rullande utbildningsprogram och planen är att all personal som tillkommit till den ursprungliga sparbanken ska genomgå utbildningen. Personalen ska naturligtvis ha, förutom de nödvändiga systemen, den utrustning som behövs för att kunna ge nödvändig services till kunderna såsom fax, telefon, kopieringsmaskin mm. En viktig del i omorganisationen är att fastställa affärsområdena och tillsätta kontorschefer, dvs. fylla det nya organisationsschemat med kompetent personal.

När projektet med att sätta förutsättningarna för den nya organisationen var klart enligt ovan hade sparbanken en Kick-Off där medarbetarna fick tycka till om hur de såg på sparbanken nu och vilka utmaningar som de såg framför sig. Resultatet visade att det fanns ytterligare saker att arbeta med såsom t.ex. en enhetlig prisstrategi för alla kontoren.

På frågan om när projektledaren anser att projektet är avslutat, menade han att det är när alla delprojekten är klara och det som vid intervju tillfället kvarstod var att få en gemensam IT-plattform att fungera för samordningen av kunddatabaserna.

Uppföljning nyckeltal

De relevanta nyckeltalen är att få indikation på måluppfyllelse med omorganisationen och huruvida biverkningar såsom otrivsel pga. omorganisationen är hämtade från sparbankens årsredovisning och presenteras nedan med nyckeltalen *kapitaltäckning* (bankreserv) respektive *sjukfrånvaro*:

Nyckeltalet *kapitaltäckning* var ett tal som ledningen ville skulle förbättras. Innan omorganisationen låg kapitaltäckningen på 1,2 efter att ha sjunkit under fem år från en nivå på nästan 2. Andra nyckeltal som låg till grund för omorganisationen var fler företagskunder, fler "Private Banking" kunder, fler Internetanvändare för att minska personella insatser per kund. Vid den senaste mätningen Q3 2009 hade kapitaltäckningen ökat något till 1,4. I skrivande stund finns inte tillgång till senare uppgifter om kapitaltäckning hos sparbanken.

Nyckeltalet *sjukfrånvaro* kan vara en viktig indikator på otrivsel på arbetsplatsen men har inte förändrats i årsredovisningen år 2008 i jämförelse med 2007 och data för 2009 finns vid skrivande stund inte tillgängliga.

Organisatoriska perspektivet

Enkäten till medarbetarna skickade ut till de ca 300 anställda med hjälp av sparbankens personal i deras interna system. Rådata från enkäten översändes några veckor senare för analys. De sammanställda resultaten sammanfattas nedan:

Medarbetarnöjdhet

Av de 114st som svarade på enkäten var ca 35 % helt nöjda utan någon som helst kommentar om behov av förbättringar gällande informationen om fusionen och uppköpen, arbetsplatsen, arbetsuppgifterna, utbildningen och stödet från cheferna.

Det betyder att ca 65 % har något slags behov av förbättring i någon eller några av områdena för att känna sig helt nöjda i Sparbanken. En person av dem som svarade angav sig vara helt missnöjd vilket är mindre än 1 %.

De behov som var mest framträdande i enkäten var:

- Informationen om förändringar i närmare anslutning till genomförandet (24 %)
- Behov av förbättring av lokalerna (19 %)
- Typen av arbetsuppgifter, arbetsinnehållet, komplexiteten i arbetsuppgifterna (17 %)
- Förändring av befintlig utbildning för att motsvara utbildningsbehovet, även inlärningsätt (17 %)
- Förbättring av ledarskap (5 %)

Upplevd kundnöjdhet

Gällande medarbetarnas syn på kundnöjdhet trodde 87 % att kunderna var nöjda med Sparbanken. De saker som medarbetarna upplevde som störst förbättringsbehov bland kunderna var:

- Förbättring av attityder jämte kunderna (7 %)
- Förbättring gällande prisstrategier (7 %)

SWOT-analys

I SWOT-analysen kan man utläsa mestadels positiva attityder men också en viss oro över hur saker och ting skall lösas eller för omvärldsfaktorer som man inte kan påverka som kan komma att ha negativ påverkan på sparbanken och dess framtid. Nedan presenteras de åtgärdsområden som var mest framträdande under rubrikerna *Styrkor, Svagheter, möjligheter och Hot*.

| | |
|----------|---|
| Styrkor: | Närheten till kunderna |
| | Kontorsnätet |
| | Korta beslutsvägar |
| | Tillgängligheten (geografiskt och öppettider) |
| | Personalen |

| | |
|--------------|--|
| Svagheter: | (Brist på) prisstrategier Förknippas med storbanken/otydligt oberoende Kulturella olikheter i nya sparbanken |
| Möjligheter: | Utveckla konceptet nära kunden Förutsättningar finns att bli en stor sparbank Fler produkter, fler kundsegment |
| Hot: | För höga priser Konkurrenter Blir för stora, glapp mellan ledning och golvet Höga stressnivåer |

Kundperspektivet

Enkäten genomfördes så att intervjuaren valde en kund slumpvis från dem som var inne på sparbankens kontor eller på väg in eller ut från kontoret. Intervjuaren ställde frågorna och angav svarsalternativen till kunden och fyllde i enkäten i enlighet med vad kunden svarade. Tre enkäter samlades in per kontor och totalt blev det 30st svar. Resultatet sammanfattas nedan:

Representation

Av de tillfrågade kom 70 % från landsorten och 57 % av dessa hade varit kund i Sparbanken i 41 år eller äldre, vilket antyder att typen av kunder som besökte kontoren var övervägande medelålders eller äldre. Det stämmer också med den egna reflektion som intervjuaren gjorde under intervjuerna.

Affärskanal

När kunderna tillfrågades vilka kanaler de använde för att göra affärer i Sparbanken svarade de följande:

De som endast använder:

- Personlig service (43 %)
- Internet (3 %)
- Telefonbanken (0 %)

De som använder:

- Personlig service tillsammans med annan kanal (97 %)
- Internet tillsammans med annan kanal (53 %)
- Telefonbanken tillsammans med annan kanal (20 %)

Kundnöjdhet

Samtliga (100 %) kunder angav sig vara nöjda med Sparbanken, men 76 % ville ändå se någon typ av förbättring hos Sparbanken.

De viktigaste förbättringsområdena var:

- Prisstrategier (33 %)
- Tillgänglighet (30 %)

Kapitel 5 – Analys och diskussion

Kapitlet analyserar och diskuterar utfallet av resultatet jämfört teorin i den struktur som gäller för hela arbetet dvs. ledningsperspektivet, organisatoriska perspektivet och kundperspektivet.

Ledningsperspektivet

L.N. Jones (1988) trycker på vikten av tydlighet i målsättningarna fram tillsammans med behov av omfattande förberedelser för att man skall lyckas med en omorganisation. Vidare är den anställdes delaktighet i det förberedande arbetet inför en omorganisation nödvändig för att minimera förväntningsgap mellan egna tolkningar av målsättningarna och företagsledningens motsvarande tolkning. På sparbanken har man tydliga målsättningar och strategier långsiktigt och för omorganisationen. De kommuniceras ut via regelbundet återkommande utbildningar, konferenser och via de kanaler som organisationsstrukturen erbjuder. Sparbanken har förberett omorganisationen genom analyser av tidigare medarbetarenkäter och kundenkäter tillsammans med viktiga nyckeltal för verksamheten och har på det viset tagit vara på den information man har tillgänglig för att identifiera förbättringspotentialer. En särskild projektledare tillsattes för att leda omorganisationen och delprojektledare tillsattes för varje förbättringsområde. Kompetenserna hämtades mestadels ur organisationen.

Vidare menar L.N. Jones (1988) att delaktigheten som viktig för att förebygga att BOHICA syndromet utvecklas. Sparbanken förberedde sig genom att tillsätta ett tvärfunktionellt team som en kommunikationslänk mellan projektet och medarbetarna. Därutöver hade man, när nästan hela projektet var klart en Kick-Off för alla anställda där man genom barometrar kunde få tycka till om den nya organisationen och hur man såg på framtiden. Alla nya i organisationen slussades in i sparbankens befintliga utbildningsprogram för att förstå affären, sparbankens värderingar och vilka målsättningar som är viktiga för sparbanken framöver.

För att lyckas med en omorganisation behöver man analysera verksamheten och planera väl innan genomförandet. L.D. Goodstein & W.W. Burke (1991) som diskuterar olika strategier för att identifiera förbättringspotentialer i organisationen. Den plan som projektledningen på Sparbanken arbetade utifrån omfattade åtgärder för att förebygga tänkbara besvikelser som kan ligga till grund för utveckling av

BOHICA syndromet. Några exempel på åtgärder var att utbilda personalen, säkerställa kommunikation under omorganisationen mellan projektledningen och organisationen, ta hänsyn till tidigare identifierade brister i tidigare medarbetar- och kundenkäter, harmonisering av system för att öka möjligheterna till logisk kommunikation både internt och externt, utarbetande av nytt varumärke för den nya sparbanken.

Sparbanken hade på slutet av det här arbetet lyckas få en liten ökning av kapitaltäckningen, vilket kan indikera att omorganisationen börjar få den önskade effekten och därmed har anledning att tycka att det var värt besväret med omorganisationen. Om BOHICA syndromet mot förmodan har etablerat sig hos anställda i organisationen så verkar den i alla fall inte ha kraften att hindra utvecklingen mot ökad lönsamhet hos sparbanken.

Organisatoriska perspektivet

En fjärdedel av dem som svarade på medarbetarenkäten hade upplevt besvikelse över kommunikationen om fusionen och uppköpen. Om andelen motsvarar hela organisationens åsikter, vilket på grund av den låga svarsfrekvensen inte kan fastställas, är det en större risk för att BOHICA syndromet kan utvecklas i sådan grad att det kan ha motverkande effekt på målsättningarna med framtida omorganisationer. På direkt fråga i medarbetarenkäten om ifall man trivdes på sparbanken idag dvs. efter omorganisationen svarade de allra flesta att man var nöjd med att arbeta på sparbanken. Då BOHICA syndromet kan utvecklas utifrån besvikelser av icke uppfyllda förväntningar, kanske sparbanksledningen ändå ska vara lite observant då hela 65% av de som svarade ändå påtalade att de såg behov av förbättringar. Dessa behov motsvarar således de förväntningar på förbättringar som medarbetarna har. Eftersom antalet medarbetare som upplever förbättringsbehov i organisationen är så pass stort, finns det anledning för sparbanksledningen att arbeta vidare åtminstone med att åtgärda de största behoven, vilka anges vara behov av förbättrade lokaler, vilka enligt M.J. Hatch (2002) har betydelse för den fysiska strukturen i organisationen dvs. en del av organisationen som skall balanseras för att uppnå bästa förutsättningar för en effektiv verksamhet. Förväntningar på förbättringar fanns också gällande arbetsuppgifterna, vilket enligt M.J. Hatch (2002) tillhör den sociala strukturen dvs. tilldelningen av makt och status. Också förbättringar i sparbankens existerande utbildningsprogram behövdes för att ytterligare stärka kompetensen, men också göra utbildningen mera tillgänglig för alla. Utbildning påverkar enligt M.J. Hatch (2002) människan som en del av organisationens kultur. Om sparbanken ignorerar dessa problem kan det i enlighet med L.N. Jones (1988) vara grund till att man misslyckas med sin

omorganisation. Enligt J. Connell & P. Waring (2002) omfattar oftast en misslyckad omorganisation besvikelser hos organisationen och tappat förtroende för ledningen. Därmed ökar risk för utveckling av BOHICA syndromet.

Kundperspektivet

Det framgår av resultaten av både medarbetarenkäterna och kundenkäterna att det fanns missnöjen gällande prisstrategier hos både medarbetarna och kunderna. Orsaken till detta gemensamma resultat kan vara att kunder signalerat missnöjet vid kontakt med sparbankens representanter. Resonemanget stöds av M.J. Hatch & M. Schultz (1997) modell för kultur, identitet och image En negativt upplevd identitet i enlighet med den teorin kan vara grunden för utveckling av besvikelser och därmed en risk för utveckling av BOHICA syndromet.

Kapitel 6 - Slutsats

Slutsatsen skrivs till företagsledningen. Först presenteras identifierade faktorer som ligger till grund för skillnader i förväntningar och resultat av en omorganisation, vilket kan resultera i BOHICA syndromet hos de anställda. Därefter presenteras vad ledningen kan göra för att undvika att BOHICA syndromet får fäste och sprids i organisationen. Avslutningsvis beskrivs hur sparbanken i fallstudien lyckades och hur de kan göra för att vara fortsatt lyckosamma och förslag på framtida fortsatta studier.

Studien visar att besvikelser kan uppstå där det föreligger skillnader i vad individerna i organisationen förväntar sig av en omorganisation och resultatet av den. Hur väl förväntningarna överensstämmer med resultatet beror av hur väl kommunikationen från ledningen fungerar före och under omorganisationen. Dessa faktorer är bl.a.:

- Graden av tydlighet i informationen och målsättningarna från ledningen.
- Hur lång tid omorganisationen ska pågå dvs. hur länge kaos skall existera innan ordning åter inträder.
- Möjligheter att påverka utfallet av omorganisationen dvs. delaktighet.
- Placering i organisationsstrukturen dvs. grad av makt som tillskrivs individen genom organisationsschemat och den givna rapporteringsstrukturen.
- Egna behov av tillhörighet genom placering i tid, rum och i förhållande till arbetskamrater.
- Kundernas återkoppling till individerna i organisationen om hur de uppfattar verksamheten.

Ledningen kan undvika dessa skillnader mellan förväntningar och resultatet av omorganisationen genom att:

- Att kontinuerligt genom ständigt återkommande utbildningar kommunicera ut företagets målsättningar och hur organisationen är tänkt att fungera för att nå dessa (företagsledningens förväntningar på funktion och resultat).
- I rätt tid kommunicera motivera omorganisationen med tydligt syfte och vad som skall uppnås.
- Att på olika sätt göra individerna i organisationen delaktiga i förberedelser och genomförande av omorganisationen.
- Att kommunicera en tidplan och ansvariga för genomförandet.
- Att ha ständiga återkopplingar på genomförandet till organisationen.

- Att vara lyhörda för eventuella problem med den nya organisationen och vara flexibla till alternativa lösningar inom ramen för syftet med omorganisationen.

Fallstudien indikerar genom nyckeltalet Kapitaltäckning att den sydsvenska sparbanken verkar ha varit framgångsrika med omorganisationen. En ökning av Kapitaltäckningen betyder att sparbanken kan lägga mer resurser på den önskade verksamhetsutvecklingen dvs. syftet med omorganisationen. Detta är en positiv signal till de anställda att omorganisationen var värt besväret och att ledningen är pålitlig. Sparbanksledningen förberedde organisationen och sörjde för delaktighet genom kommunikation om fusionen samtidigt till hela organisationen, uppföljningsbesök på de bankkontor som skulle addera, personliga samtal, etablering av Intranät för kommunikation om arbetets framskridande, etablering av tvärfunktionella team för kontinuerlig kommunikation i båda riktningarna, spridande av ledningens förväntningar av den nya organisationen och synen på den nya sparbanken, kick-off och klimatundersökning. Kunderna förbereddes genom press-release, personliga brevutskick till kunderna, spridning av kundbroschyr med vad sparbanksledningen vill leverera till kunderna dvs. vad kunderna ska kunna förvänta sig av den nya sparbanken.

Utfallet från medarbetarenkäten som en del av den här studien visar att fast sparbanksledningen gjort mycket adekvat arbete före och under omorganisationen finns det fortfarande skillnader mellan vad organisationen förväntar sig och vad de uppfattar som resultatet av den. De anställda som uttrycker behov om förbättringar, också jämte kunderna, är alljämt positivt inställda till sparbanken och sin arbetssituation. Genom att vara uppmärksam på de mest väsentliga behoven och genom delaktighet arbeta med att åtgärda dem, har sparbanken alla möjligheter att undvika att dessa behov utvecklas till framtida besvikelser och att BOHICA syndromet får fäste och sprids hos de anställda.

Studien bjuder in till att fundera över hur man identifierar nyckeltal och hur dessa följs upp för att säkerställa att man kontinuerligt identifierar förändringsbehov i alla delar av organisationen dvs. lednings-, medarbetar- och kundperspektiven och hur man genom detta förfarande kan öka sina möjligheter att vinna konkurrensfördelar. Business Intelligence är ett begrepp som jobbar med kontinuerliga förbättringar på ett effektivt sätt som också medger styrning, uppföljning och delaktighet på alla nivåer och skulle kunna var en infallsvinkel för en sådan studie.

Källförteckning

Antonovsky, A. (1979) *Health, stress and coping. New perspectives on mental and physical wellbeing*, San Francisco: Jossey-Bass 1979.

Antonovsky, A. (1987) *Unravelling the mystery of of health ; how people manage stress and stay well*, San Francisco: Jossey-Bass Inc., Publishers, Svensk översättning.

Augustinsson, Sören (2006) *Om organiserad komplexitet. Integration mellan organisering, lärande och kunnande*. Doktorsavhandling 2006:46 vid Luleås tekniska Universitet.

Björkenäs, A-L. & Lundkvist, M. (2005) *Stress&Coping, En vägledning för ledningen*, C/D-uppsats 2005:13 vid Luleås Tekniska Universitet.

Connell, J. & Waring, P. (2002) The BOHICA syndrome: a symptom of cynicism towards change initiatives? (organizational change), *Strategic Change (UK)*, 2002, 11,7 347-356.

Dunsing, D. & Matejka, K. (1994) *Overcoming the BOHICA effect – cynical employees*, *Business Horizons*, Jul-Aug, 1994.

E24 (2009) *Banker åter på ruta ett*, http://www.e24.se/business/bank-och-finans/artikel_1507097.e24, [Hämtad: 2009-12-08 kl. 21.50].

Finansinspektionen (2007) *Föreskrifter och allmänna råd om offentliggörande av information om kapitaltäckning och riskhantering*, FFFS 2007:5

Goodstein, L. D. & Burke, W. W. (1991) *Creating Successful Organization change*, *Organizational Dynamics*, 19,4, 5-17.

Grainer, L. (1972) *Evolution and revolution as organizations grow*, *Harvard Business Review*, 50:37-46

Hatch, M.J. (2002) *Organisationsteori – Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*, Studentlitteratur, svensk upplaga.

Hatch, M.J. & Schultz, M. (1997) *Relations between organizational culture, identity and image*, *European Journal of Marketing*, 31, 5/6, 356-365.

Heller, R., (1996) *The can-do crew*, *Industrial management*, 50,4 , 83.

Holmblad Brunsson, K. (2005) *EKONOMISTYRNING – om mått, makt och människor*, Studentlitteratur.

Jones, L.N., (1988) *Preparing an organisation for change*, *Quality Assurance*, 14,4,162-165.

Sparbanken (2008) Årsredovisning 2008

SKI (2009) *Bankerna 2009 enligt Svenskt Kvalitetsindex*,
http://www.kvalitetsindex.se/index.php?option=com_content&task=view&id=164
[Hämtat: 2010-01-10, kl 00.39]

Bilaga 1 – Stöd för intervju med VDn

1 Presentation

Vem är jag?

Vad intresserar mig-varför gör jag det här arbetet?

Hur ser arbetsprocessen ut framöver i mitt projekt och hur passar denna del in?

Berätta att du i din undersökning valt att utesluta företagskunder:

- de är färre-svårare att nå i undersökningsmetoderna
- syftet med "sparbank"

2 Vem är du/ni?

- a. Hur länge har Bo Bengtsson varit VD på banken?
- b. Jobbade du i banken innan du blev VD här?
- c. Vilken annan koppling än banken har du till verksamhetsområdet/närområdet?

3 Sparbank som företeelse

- a. Har inget vinstintresse från ägare. Vilka är incitamenten för att driva sparbank? Varför tycker du att det är kul att gå till jobbet varje dag (bonus/belöningsprogram, karriärmöjligheterna?)
- b. Varför vill ni växa och bli stora/starka? Varför vill ni öka omsättningen?
- c. Ni skriver på hemsidan att vinstpengarna ska stanna i bygden. En del betalas ut som sponsring, föreningsstöd, stöd till projekt mm. Hur används resten av vinsten?

4 Identitet & Image

- a. Hur vill du/ni att kunderna ska uppfatta den nya sparbanken? Hur förmedlar du den bilden till medarbetarna?
- b. Hur ska organisationen se ut/vilka egenskaper ska den ha för att nå bilden?
- c. Hur försöker du/ni påverka medarbetarna att leva upp till den bilden?
- d. Hur försöker du/ni påverka kunderna att uppfatta er så som ni vill bli uppfattade?

5 Omvärld

- a. Vilka är era främsta kunder? Hur definierar ni era "bästa kunder"? Omsättning?
- b. Har ni gjort någon enkätundersökning nyligen?
- c. Vilka är era främsta konkurrenter? Vad baserar du det på? Hur arbetar ni för att möta konkurrensen?
- d. Vilka är era viktigaste samarbetspartners (förutom Storbanken)?
- e. Vilka verktyg använder ni för att identifiera potentiella framgångsområden och hot? Hur hanterar ni resultatet från sådana analyser?

6 Organisationens struktur

- a. Organisationsschema (kan jag få en kopia)?
- b. 21 kontor, Hur många anställda?

7 Styrning och ledning

- a. Hur tas målsättningar fram i organisationen -hur ser den processen ut?
- b. Hur förankras målen?

- c. Hur vet man att man är på väg åt rätt håll?
- d. Använder ni Balanserat Styrkort? JA-vilka perspektiv ingår i det?
- e. Vilken typ av ledarskap premieras på banken? Hur ser en bra chef ut i företaget?
- f. Hur premierar ni gott beteende? Sker sådan premiering på alla nivåer i organisationen?
- g. Beslutsforum-vilka? Hur ofta? Vem/vilka positioner beslutar? (ansvar-befogenheter)
- h. På er hemsida går det att läsa om 7 fokusområden/strategiska områden:
 - a. Stark&Står på egna ben
 - b. Lokal närvaro & global räckvidd
 - c. Bygden att blomstra
 - d. Stora & Små
 - e. Livets alla skeden
 - f. Förenklar vardagen
 - g. Gränslös i tid och rum

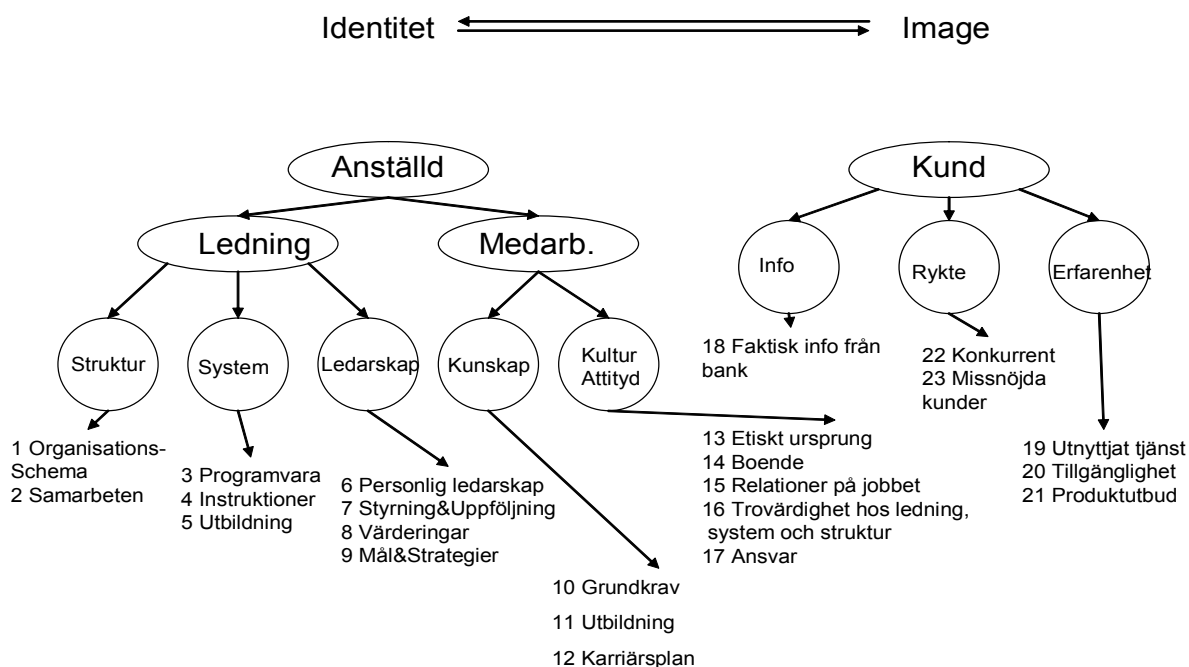
- i. Vad menar ni med det? Vad gör ni?
- j. Varför är det bra? Vad ligger till grund för att bestämma fokusområdena? Enkät?
- k. Vilka är målen i varje fokusområde?

8 Expansionen

- a. Jag utgår ifrån att expansionen ska främja er verksamhet i de fokusområden ni har identifierat. På vilket sätt menar ni? Vilket "problem" skulle lösas med expansionen?
- b. Vilka fakta låg till grund för beslutet?
- c. Hur definierar du ordet omorganisation?
- d. Skulle du definiera expansionen som en omorganisation?
- e. Hur har arbetsuppgifterna fördelats i nya Sparbanken? Har alla kontor samma utbud?
- f. Olika öppettider-kan det påverka identiteten och/eller imagen?
- g. Vad menar ni mer "Lokal förankring"?
- h. Nytt namn mars 2008-hur togs det nya namnet fram? Hur såg den processen ut? Fanns det andra förslag till namn? Hur valdes "namnet" som vinnare?
- i. Namnet togs fram för att "förena, förenkla och förtydliga", vilket man också menar att man gjort i delårsrapporten 2008. Vad menar man med förena, förenkla och förtydliga? På vilket konkret sätt har man gjort det?
- j. Ni har kvar logotypen för Storbanken som tidigare. Märke för Internetbanken. Är det inte risk att man uppfattar banken som en del av Storbanken? Hur bemöter ni det? Såg att ni förklarat på hemsidan, men alla kunder kanske inte gräver så långt ner i informationen.
- k. Hur förberedde ni medarbetare och kunder inför expansionen?
- l. Det övergripande målet är att banken ska vara Sveriges starkaste bank- Nära Digi! Vilka är delmålen? Är de synliga i de olika perspektiven (BSC)?
- m. Hur ser tidplanen ut för målet?
- n. Har ni gjort någon uppföljning hos medarbetare och/eller kunder på expansionen? Skulle jag kunna få ta del av det som en del av min undersökning? (Använda som sekundärdata)
- o. Har ni sett ökat antal konflikter (öppen kamp mellan två eller flera individer, grupper eller organisationer) i organisationen efter expansionen?

- p. Så här drygt ett år efter-skulle ni ta samma beslut idag? Skulle ni göra exakt lika? Vad skulle ni göra annorlunda?
- q. Hur tror du att Internetbanken påverkar bankens utseende och Lokala förankring i framtiden? Tror du att det kommer att finnas underlag för 21 kontor i verksamhetsområdet då? Perspektiv 3 år, 5 år?

Bilaga 2 – Underlag för formulering av stödfrågor till VD-intervjun



Bilaga 3 – Stöd för intervju av projektledaren

Hur länge har du jobbat på Sparbanken?

Vad gjorde du innan?

Bor du i Kommunen?

Inled med att han ju hållit i genomförandet av fusionen och uppköpen

Vilka var det övergripande målet med fusionen?

Vilka delmål hade du för genomförandet? Hur såg tidplanen ut?

Vilka direktiv hade du från ledningen/vilka var ramarna för projektet?

Vilka underlag hade du för att bestämma omfattningen av projektet vad gäller:

- Medarbetare

Mål:

- Kunder

Mål:

- Ekonomi

Mål:

- Annat?

Mål:

Hur såg projektorganisationen ut? Var hämtades resurserna? Hade ni någon hjälp utifrån? I såfall - vilken typ av hjälp? Var ni i såfall nöjda med den hjälpen?

På vilket sätt kunde medarbetarna påverka utfallet av projektet?

På vilket sätt påverkade kunderna utfallet av projektet?

Kan du i övergripande termer få mig att förstå arbetsprocessen för projektet?

Hade ni några utbildningsaktiviteter?

Gjorde ni några förändringar vad gäller placering på kontor/rum etc.?

Gjorde ni några renoveringar eller andra förbättringar i arbetsmiljön under projektet?

Fick alla medarbetare tillgång till de verktyg de behöver för att sköta sitt arbete nu efter projektets genomförande?

Är projektet avslutet nu? Har ni uppnått målsättningarna?

Vilka lärdomar har du tagit med dig för framtida liknande projekt för företagets del?
För egen del?

Vilka delar kommer du inte att göra igen (alltså saker som inte fungerade)?

Känner du dig själv nöjd med fusionen och uppköpen?

Är det något som du tycker att jag skulle ha frågat dig som jag inte har frågat i intervjun?

Bilaga 4 – Medarbetarenkät

Fråga 1

Är Du kvinna eller man?
(sätt kryss för **ett** alternativ)

Kvinna

Man

Fråga 2

Var bor Du?
(sätt kryss för **ett** alternativ)

I Sparbankens upptagningsområde

Utanför Sparbankens upptagningsområde

Fråga 3

Vilken är Din roll på arbetsplatsen?
(sätt kryss för **ett** alternativ)

Jag är chef och del av ledningsgruppen

Jag är chef och rapporterar till ledningsgruppen

Jag är underställd utan chefsansvar

Annat (ange vad):.....

Fråga 4

Arbetade Du på banken **före** fusionen med -----
Sparbank och uppköpen av sju -----kontor (07/08)?
(Sätt kryss för **ett** alternativ)

Ja

Nej - gå till fråga 8!

Fråga 5

Anser Du att Du fick tillräcklig information om den före-
stående fusionen och uppköpen?
(sätt kryss för **ett** alternativ)

Ja - gå till fråga 6

Nej

Fråga 5a

Vad saknade Du i informationen?
(sätt kryss för **det/de** alternativ som passar)

Bakgrund/orsak till fusionen/uppköpen

Information om omfattning

Information om konsekvenser för företaget

Information om konsekvenser för egen del

Annat (var vänlig ange med egna ord):

Fråga 6

Tycker du att informationen om fusionen och uppköpen
kom i rätt tid?
(sätt kryss för **ett** alternativ)

Den kom för tidigt

Den kom för sent

Den kom i rätt tid

Eventuella kommentarer:

Fråga 7

Har Du fått byta arbetsplats som konsekvens av
fusionen
och uppköpen?
(sätt kryss för **ett** alternativ)

Ja

Nej

Fråga 8

Är du nöjd med Din fysiska placering?
(sätt kryss för **ett** alternativ)

Ja - gå till fråga 9

Nej

Fråga 8a

Vad skulle Du vilja förändra på arbetsplatsen för att bli nöjd med Din fysiska placering?
(sätt kryss för **det/de** alternativ som passar)

Lokalen

Utrustningen

Relationerna

Ledarskapet

Utbildningen/träningen

Annat (var vänlig ange med egna ord):

Fråga 9

Är Du nöjd med Dina arbetsuppgifter?
(sätt kryss för **ett** alternativ)

Ja - gå till fråga 10

Nej

Fråga 9a

Vad skulle Du vilja förändra för att bli nöjd med Dina arbetsuppgifter?
(sätt kryss för **det/de** alternativ som passar)

Anpassning av antalet arbetsuppgifter

Anpassning av komplexitet på arbets-

uppgifterna

Anpassning av arbetsinnehållet dvs.
typen av arbetsuppgifter

Annat (var vänlig ange med egna ord):

Fråga 10

Anser Du att Du har fått tillräcklig utbildning och träning
för att klara av Dina arbetsuppgifter och för att nå upp till
bankens och Dina individuella målsättningar?
(sätt kryss för **ett** alternativ)

Ja

Nej

Vet inte

Kommentar: _____

Fråga 11

Har Du det stöd Du behöver från Din chef/ledningen för
att
klara av Dina arbetsuppgifter och leva upp till företagets
mål?
(sätt kryss för **ett** alternativ)

Ja

Nej

Vet ej

Kommentar: _____

Fråga 12

Tror Du att kunderna är nöjda med Den nya banken -
-----?

(sätt kryss för **ett** alternativ)

Ja - gå till fråga 13

Nej

Fråga 12a

Vilka områden tror Du att banken måste förbättra för
att öka kundnöjdheten?

(sätt kryss för **det/de** alternativ som passar)

Inställning till kunderna/attityder

Tillgänglighet (öppettider, internet, telefonbank
mm.)

Engagemanget i samhället

Produkt- och tjänsteutbud

Utbildning i produkterna

Priser på produkter och tjänster

Lokaler och/eller utrustning

Varumärket/Företagsnamnet

Synlighet/marknadsföring

Ledarskapet på banken

Annat (var vänlig ange med egna ord):

Fråga 13

Ange med egna ord vad Du anser vara bankens:
(svara på fråga 13 a-d nedan)

- a. Styrkor
- b. Svagheter
- c. Möjligheter
- d. Hot

Bilaga 5 – Kundenkäten - frågeunderlag

Fråga 1

När blev du kund i Sparbanken?

Ange årtal:.....

Fråga 2

Vilken typ av kund är du?

Företagskund

Privatkund

Fråga 3

Via vilket sätt använder du bankens produkter och tjänster?

Telefonbanken

Internettjänster

Personlig service på banken

Annat:

Fråga 4

Hur tycker du att banken förändrats sedan fusionen med
----- Sparbank och uppköpen av sju -----kontor
vid årsskiftet 07/08?

Ingen förändring

Banken blev bättre:

Personlig service och bemötande

Tillgängligheten (fler kontor, öppettider mm)

Engagemang i samhället

Utbud produkter och tjänster

Banken blev sämre:

- Personlig service och bemötande
- Tillgängligheten (fler kontor, öppettider mm)
- Engagemang i samhället
- Utbud produkter och tjänster
- Priser på produkter och tjänster
- Vet inte

Fråga 5

Vad skulle du vilja förbättra hos banken?

- Personlig service och bemötande
- Tillgängligheten (fler kontor, öppettider mm)
- Engagemang i samhället
- Utbud produkter och tjänster
- Priser på produkter och tjänster
- Förslag på produkt/tjänst:.....

Fråga 6

Är du nöjd med Sparbanken?

- Ja
- Nej