



# Förändringsarbetet på fikapauserna:

En fallstudie av oplanerade förändringar på Handelsbanken

---

Aya Abou-Naja & Sandra Dahlstrand

Examensarbete/Självständigt arbete • 15 hp

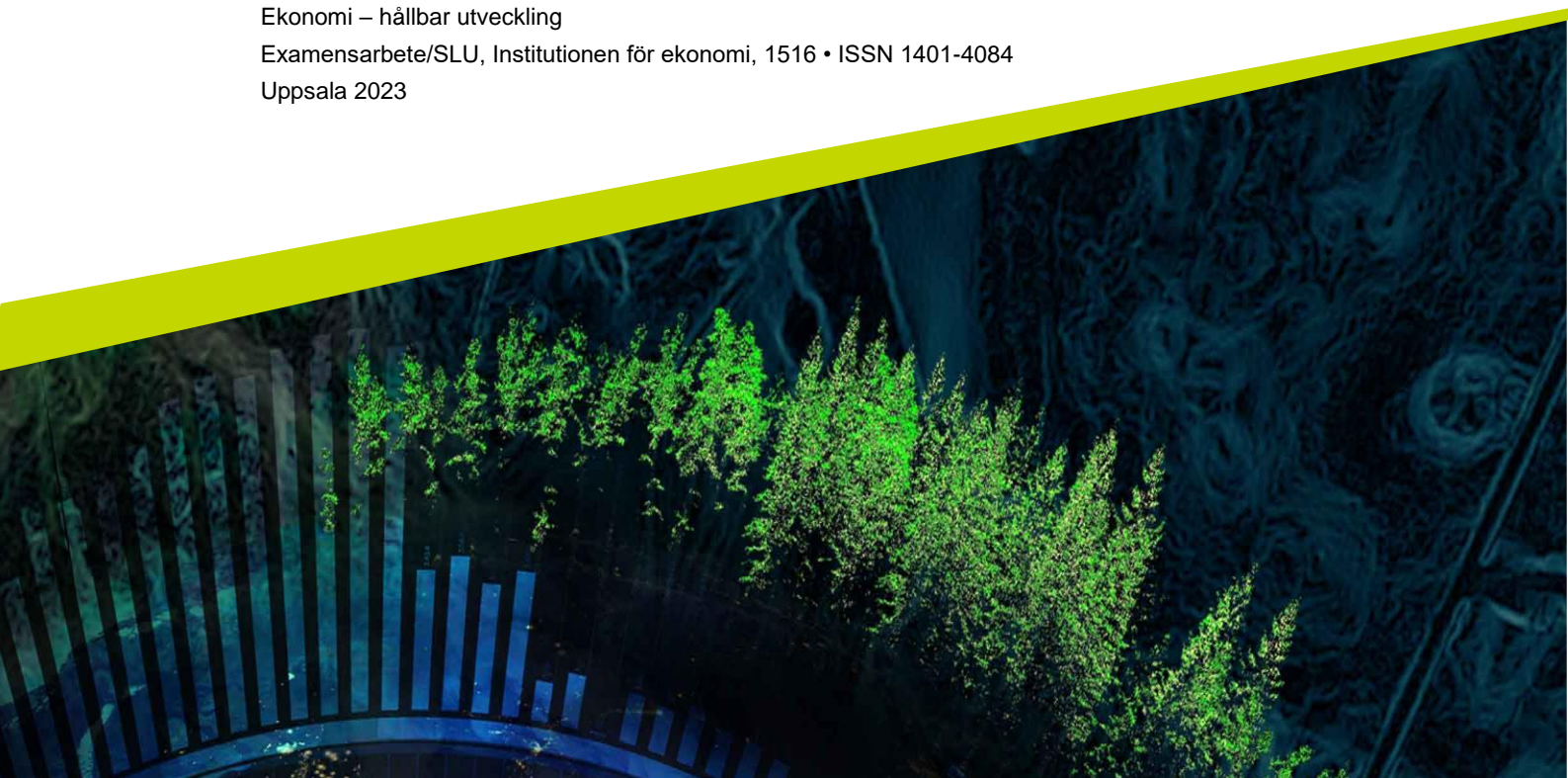
Sveriges lantbruksuniversitet, SLU

Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap/Institutionen för ekonomi

Ekonomi – hållbar utveckling

Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi, 1516 • ISSN 1401-4084

Uppsala 2023



# Förändringsarbetet på fikapauserna: En fallstudie av oplanerade förändringar på Handelsbanken

*Initiating change during office coffee breaks: A case study of unplanned change at Handelsbanken.*

Aya Abou-Naja & Sandra Dahlstrand

**Handledare:** Hanna Astner, Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för ekonomi  
**Examinator:** Karin Hakelius, Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för ekonomi

**Omfattning:** 15 hp  
**Nivå och fördjupning:** Grundnivå, G2E  
**Kurstitel:** Självständigt arbete i Företagsekonomi  
**Kurskod:** EX0902  
**Program/utbildning:** Ekonomi – hållbar utveckling  
**Kursansvarig inst.:** Institutionen för ekonomi  
**Utgivningsort:** Uppsala  
**Utgivningsår:** 2023  
**Upphovsrätt:** Alla bilder används med upphovspersonens tillstånd.  
**Serietitel:** Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi  
**Delnummer i serien:** 1516  
**ISSN:** 1401-4084

**Nyckelord:** Oplanerad förändring, förändringsmekanismer, organisationskultur, hållbarhetsförändring

**Sveriges lantbruksuniversitet**

Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap  
Institutionen för ekonomi

## Sammanfattning

Förändringar i organisationer kan komma i flertalet olika former, strukturer, och omfattningar. Ett förändringsarbete som sker på fikapauserna i en organisation är en lös och oplanerad förändring där den drivande förändringsagenten är medarbetarna och deras sociala interaktioner. Planerade såväl som oplanerade förändringar i organisationer utspelas inte alltid enligt plan. Detta till följd av att förändringen konstrueras av individerna och mekanismerna inom den.

Denna uppsats har för avsikt att studera hur en oplanerad hållbarhetsförändring konstrueras på en arbetsplats. Vidare ämnar uppsatsen att undersöka vilka mekanismer som kan identifieras i en oplanerad hållbarhetsförändring och hur dessa påverkar förändring i stort. Van de Ven och Pooles teleologiska och dialektiska synsätt på förändring används för att få en bättre förståelse för vilka mekanismer som konstruerar förändringsarbetet. Denna longitudinella fallstudie är en kvalitativ studie med induktiv ansats där empiriinsamlingen främst baseras på deltagande observationer som har gjorts under 26 veckors tid. Organisationen som har observerats är Svenska Handelsbanken som under en tid har genomgått en lös och oplanerad hållbarhetsförändring. Förändringen innebär en ny ansvarsfördelning på Handelsbankens kontor där hållbarhetsambassadörer utses för att öka hållbarhetsmedvetenhet och -arbete på kontoren.

Slutsatserna visar på att den oplanerade hållbarhetsförändringen har påverkats av fyra samverkande mekanismer: Kultur, motivation, lärande och politik. Hållbarhetsambassadörerna utövar hållbarhet på ett vardagligt sätt på grund av brist på rätt befogenheter och makt men även på grund av de sociala interaktionerna som tar plats mellan individerna på kontoren. Medarbetare är engagerade i förändringarna och hållbarhetsinitiativen de bildar på grund av en stark, öppen och engagerande organisationskultur. Studien visar även på att oplanerade förändringar tar plats även i planerade kontexter då mekanismerna inte går att styra. För att kunna hantera detta bör förändringsagenter således vara medvetna om förändringsmekanismer och hur de påverkar förändring.

*Nyckelord:* Oplanerad förändring, förändringsmekanismer, organisationskultur, hållbarhetsförändring

## Abstract

Organizational changes can take many different shapes, structures, and scopes. A change that is initiated during coffee breaks in an organization is a loose and unplanned organizational change where the driving agents are the employees and their social interactions. Planned as well as unplanned change does not always unfold according to plan. This is due to change being constructed by the individuals and mechanisms within it.

This essay aims to study how an unplanned sustainability change is constructed in a workplace environment. Furthermore, the essay aims to identify mechanisms of unplanned change and how these may affect change in general. Van de Ven and Poole's teleological and dialectical approaches to change are used to gain a better understanding of which mechanisms may construct change. This longitudinal case study is a qualitative study with an inductive approach. The collection of empirical data is primarily based on participant observations that have been made over a period of 26 weeks. The organization that has been observed is Svenska Handelsbanken, which for some time has undergone a loose and unplanned sustainability change. The change involves issuing a new area of responsibility at Handelsbanken's local offices where sustainability ambassadors are appointed to increase sustainability awareness and initiatives at the offices.

The study's conclusions show that the unplanned sustainability change has been influenced by four interacting mechanisms: Culture, motivation, learning and politics. The sustainability ambassadors practice sustainability in a colloquial way due to the lack of proper authorities and power, but also due to the social interactions taking place between individuals in the offices. Employees are committed to the changes and sustainability initiatives they arrange because of a strong, open, and engaging culture. The study also shows that unplanned changes take place even in planned contexts as the mechanisms cannot be controlled. To manage this, change agents should thus be aware of change mechanisms and how they may affect organizational change.

*Keywords:* Unplanned change, change mechanisms, organizational culture, sustainability change

# Innehållsförteckning

<b>1. Introduktion .....</b>	<b>1</b>
1.1 Bakgrund .....	1
1.2 Problemformulering .....	3
1.3 Syfte & Frågeställningar .....	4
1.4 Avgränsningar .....	5
<b>2. Teori.....</b>	<b>6</b>
2.1 Förändringar i organisationer .....	6
2.2 Mekanismer .....	8
2.2.1 Organisationskultur .....	8
2.2.2 Motivation.....	9
2.2.3 Lärande och politik.....	9
<b>3. Metod.....</b>	<b>11</b>
3.1 Forskningsmetod.....	11
3.2 Forskningsdesign .....	12
3.3 Urval.....	12
3.4 Insamling .....	14
3.4.1 Deltagande observationer.....	14
3.4.2 Semistrukturerade intervjuer.....	14
3.4.3 Litteraturgenomgång.....	15
3.5 Analys av data.....	15
3.6 Kvalitet.....	16
3.6.1 Trovärdighet.....	16
3.6.2 Äkthet.....	16
3.6.3 Reflexivitet.....	17
3.6.4 Etik .....	18
<b>4. Empirisk data.....</b>	<b>19</b>
4.1 Intervju.....	19
4.2 Observation Kontor Kaffe.....	21
4.3 Observation Kontor Te .....	23
<b>5. Analys.....</b>	<b>25</b>
5.1 Förändringar i organisationer .....	25
5.1.1 Planerad organisationsförändring.....	25
5.1.2 Oplanerade förändringar i organisationer .....	26
5.2 Mekanismer.....	27
5.2.1 Organisationskultur .....	27
5.2.2 Motivation.....	27
5.2.3 Lärande & politik .....	28
5.2.4 Sammanfattning.....	29
<b>6. Slutsatser .....</b>	<b>30</b>
6.1 Mekanismer.....	30
6.2 Oplanerad förändrings innebörd .....	30
6.3 Forskningsbidrag och vidare forskning .....	31
<b>Referenser.....</b>	<b>33</b>
<b>Tack 37</b>	
<b>Bilaga 1.....</b>	<b>38</b>

# 1. Introduktion

Den här uppsatsen handlar om hur oplanerade förändringar kan ske, i synnerhet hållbarhetsförändringar som initieras på till exempel fikapauserna i en organisation, och de mekanismer som kan komma att påverka utfallet av förändringen. I detta kapitel presenteras en bakgrund samt problemformulering för studien. Vidare presenteras studiens syfte, utvalda forskningsfrågor och avgränsningar.

## 1.1 Bakgrund

Hållbarhet och hållbar utveckling som begrepp härrör från Brundtlandkommissionens rapport år 1987, där hållbar utveckling definieras som utveckling vilket tillgodoser dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillgodose sina behov (Globala målen 2017). I sin rapport klassificerade Brundtlandkommissionen hållbarhet i tre dimensioner; miljömässig, social och ekonomisk. Alla dimensioner förklarades vara av lika vikt för att hantera de faktorer som medför skada till planeten och dess invånare (ibid.).

Under det senaste årtiondet har intresset för hållbarhet ökat markant i företagsvärlden (Lozano & Garcia 2020). Företag kan föra in hållbarhet i sina organisationer på flera olika sätt. Lozano (2012) förklarar att många organisationer arbetar med frivilliga hållbarhetsinitiativ som är utvecklade av och för företag som kan ha användning av dessa initiativ. Detta kan vara verktyg som exempelvis Morningstar Sustainability Rating för fonder eller Veganuary Workplace Challenge för att uppmuntra medarbetare till att välja mer växtbaserade alternativ. Finansiella organisationer som banker och fondförvaltare kan även bidra till hållbar utveckling genom att prioritera hållbara investeringar för att säkerställa att de fonder som erbjuds tar miljö och samhälle i beaktning. Motivationen till att arbeta med hållbarhet kommer även i form av krav från intressenter, vilket driver organisationer till förändring (PwC, 2018).

Förändring innebär en omvandling av ett tillstånd till ett annat som är olikt originalet (Parastuty et al. 2015). I organisationer betyder detta att arbetsgrupper anammar nya arbetssätt och rutiner för att uppnå en ny struktur, kvalitet eller status. Meningen med förändring i organisationer är att skapa ett bättre värde för organisationen vilket kan vara i form av ökad vinst, konkurrenskraft eller effektivisering i organisationen (Tenkasi & Chesmore 2003). Dock behöver inte alla förändringar medföra värde i form av ökat finansiellt värde; det kan även vara en förändring som anses värdeskapande för organisationens anställda. Förändringar

i organisationer kan ta plats på två olika sätt, de kan vara planerade eller oplanerade förändringar (Van Woerkum et al. 2011).

En oplanerad förändring förekommer utan en förutbestämd plan eller strategi (Doeze Jager et al. 2022). Den här typen av förändring förekommer oftast till följd av en plötslig förändring eller händelse i förutsättningarna som omringar organisationen. En plötslig händelse som tar plats inom organisationen kan även leda till att en oplanerad förändring krävs (ibid.). Det finns dock många faktorer som kan påverka en organisatorisk förändring och dess framgång. Vid planerade såväl som oplanerade förändringar kan anställda i organisationen uppleva svårigheter att tillämpa och anpassa sig efter förändringarna (Jian 2007). Dessa svårigheter kan även medföra konsekvenser, både avsiktliga och oavsiktliga som gör att förändringen avviker från plan (ibid.). Det finns mekanismer inom förändring som påverkar vad konsekvenserna blir. McKinley och Scherer (2000) nämner två oavsiktliga konsekvenser: kognitiv ordning hos ledningen som presenterar förändringen och kognitiv oordning hos medarbetarna som påverkas av förändringen. Den kognitiva ordningen hos ledningen innebär struktur och trygghet i organisationen då förändringen gör att organisationen överensstämmer med marknaden eller branschen den befinner sig i. För medarbetarna skapas kognitiv oordning när många nya alternativa sätt att arbeta presenteras och implementeras, även kravet på nya kunskaper och information kring hur arbetet ska utföras skapar oordning. Denna uppsats, grundar sig i en fallstudie av Handelsbanken, där förändringen inte är fullständigt driven av ledningen, utan drivs till majoriteten av de anställda som befinner sig på kontoren och inom förändringen. Här är det därför särskilt intressant att studera de mekanismer som påverkar hur den kognitiva ordningen och oordningen utfaller då de kan komma att överlappa genom olika politiska intressen.

Svenska Handelsbanken profilerar sig som en organisation vilken arbetar på ett decentraliserat sätt (Handelsbanken, u.å.a), där varje lokalt kontor arbetar självständigt och har makt att fatta egna beslut. I enlighet med en sådan organisationsstruktur och -kultur har Svenska Handelsbanken inlett en löst planerad, nästintill oplanerad, implementering vilken samordnas av en hållbarhetsambassadör på varje kontor (pers. med. Tony, 2023). Rollen innebär bland annat att medarbetaren ska uppdatera och stödja kollegor, även ha koll på affärerna i olika områden för att se över vilka utvecklingsmöjligheter som finns, se kundernas behov samt ha produkter och tjänster som passar kontorets kunder. Målet med att implementera hållbarhetsambassadörer på kontoren är att stärka kontorens bidrag för de centrala hållbarhetsmål som finns hos Svenska Handelsbanken men även för länet och kontorens egna hållbarhetsmål (pers. med., Tony, 2023). Idag är hållbarhetsmålen för Handelsbanken att ha nettonollutsläpp till 2040, ha ansvarsfull finansiering och investering samt ge rådgivningar och utbildning med målet att minska förmögenhetsgapen mellan kvinnor och män (Handelsbanken. u.å.b). Detta är ett nytt och lokalt sätt att arbeta med hållbarhet i banken, då de tidigare endast har haft en hållbarhetsavdelning som arbetar med hållbarhet centralt inom organisationen. Just lokala förändringar är extra intressanta att studera då förändringarna kan variera mellan geografiska platser beroende på platsens kultur och traditioner. En sådan förändring är intressant att följa i just Handelsbanken då

hållbarhetsarbetet är designat för att drivas av lokala initiativ som passar varje kontor på bästa sätt.

## 1.2 Problemformulering

I samband med det ökade intresset för hållbarhet bland företag och deras intressenter, ökar även kraven och förväntningarna på att företag ska ställa om till mer hållbara organisationer (Lozano & Garcia 2020; PwC, 2018). Det är dock ofta organisationer stöter på utmaningar i att implementera nya eller utveckla befintliga sätt att arbeta med hållbarhet. Endast en liten andel av de som påbörjar ett sådant förändringsarbete lyckas med att implementera och integrera hållbarhet i sina organisationer (Mirvis et al. 2010). Baumgartner (2009) menar att organisationer inte lyckas på grund av ledningens och medarbetarnas bristande hållbarhetsmedvetenhet och -attityder.

Enligt Saeudy et al. (2022) kan hållbarhetsarbete inom bankrörelsen delas upp i två dimensioner. Den första dimensionen avser interna initiativ vilka fokuserar på minskad pappersförbrukning, konsumtion och diverse avfall, d.v.s. bankens direkta miljöpåverkan. Den andra dimensionen avser sparande och vilka fonder som erbjuds av banken. Denna uppsats befinner sig i den första dimensionen för att kunna uppmärksamma förändring som skapas på mikronivå genom vardagliga praktiker. Detta är särskilt viktigt för att minska de negativa miljömässiga konsekvenserna av dagens högkonsumtionsbeteende. Walczak et al. (2021) menar att ett av de bästa sätten att minska den negativa miljöpåverkan individer och företag har idag, är genom att forma miljömässigt medvetna beteenden kring vardagliga praktiker som till exempel elförbrukning, konsumtion, och avfall. Att minska organisationers direkta miljöpåverkan och öka hållbarhetsmedvetenheten hos organisationers anställda innebär att organisationer tillsammans tar ett stort steg mot hållbar utveckling.

Inom organisationsförändringslitteraturen finns det forskare som ser förändring som något förutbestämt och forskare som ser förändring som något konstruerat. En förutbestämd förändring har en tydlig slutdestination och bortser från att individerna som påverkas av förändringen har möjlighet att fatta egna beslut (Van de Ven & Poole 1995). De individer som befinner sig i en förutbestämd förändring kan således skapa avvikelser i förändringen vilket tolkas som motstånd (Burnes 1996). En av de vanligaste och mest etablerade modellerna i förändringslitteraturen är Lewins trestegsmodell vilket bygger på att förändring är förutbestämd, men även här fränses individernas påverkan på förändring (ibid.) I en konstruerad förändring skapas förändringen samtidigt som den implementeras (Van de Ven & Poole 1995). Detta sker på grund av sociala interaktioner, värderingar, och självständighet hos individerna som påverkas av förändringen. Här ses avvikelser inte nödvändigtvis som motstånd, utan som konsekvenser av förändringen (Jian 2007). För att bättre förstå en konstruerad förändring och dess mekanismer bör förändring studeras i samband med att den förverkligas. Förändringen kan således inte endast studeras utifrån det stora hela, utan måste även studeras på lokal nivå, där vardagliga praktiker, som skapas när personer integrerar med varandra, lyfts fram. Det är



därför av intresse att studera den rådande förändringen i Handelsbanken på lokal nivå.

Integrerandet och institutionalisering av hållbarhet i organisationer är idag ett forskningsområde som är "under-researched" menar Lozano & Garcia (2020). Waxin et al. (2020) har exempelvis studerat framgångsfaktorer för ett lyckat hållbarhetsarbete i organisationer, men inte studerat hur förändringarna genomfördes. Saeudy et al. (2022) lyfter även att hållbarhetsarbete inom bankrörelsen har studerats ur olika perspektiv; de anställdas attityd mot "green banking", fördelar och nackdelar med "green banking" samt kundernas perspektiv på omställningen till en mer hållbar bankrörelse. Dock har dessa studier inte uppmärksammat mekanismerna i en sådan omställning, i synnerhet inte en oplanerad omställning.

Det råder även bristande forskning inom ämnet oplanerade förändringar och dess mekanismer. Knowles och Saxberg (1988) studerar oplanerade förändringar ur ett krisperspektiv och lyfter vikten av ett starkt ledarskap för att organisationen ska klara av den oplanerade omställningen. De talar däremot inte om mekanismerna som tillkommer och påverkar en sådan omställning. Även Van Woerkum et al. (2011) studerar oplanerade förändringar men fokuserar på förändringen som en del av planerade förändringar och menar på att den sociala kontexten är den drivande faktorn i en sådan förändring. En forskare som lyfter mekanismer i organisationsförändring är Jian (2007), däremot fokuserar artikeln på oavsiktliga konsekvenser av en planerad förändring. Jian (2007) lyfter att förändring sker i två skilda enheter vilket leder till att den förverkligade förändringen avviker från den planerade förändringen. Därför är det av vikt att förändringsenheterna inte är separerade, utan att den implementerande enheten också är med och planerar förändringen.

### 1.3 Syfte & Frågeställningar

Syftet med denna uppsats är att genom en fallstudie av Handelsbanken studera hur oplanerade hållbarhetsförändringar konstrueras på en arbetsplats. Detta för att bättre förstå vilka mekanismer som driver oplanerad förändring och hur dessa verkar.

#### *Frågeställningar*

- Vilka mekanismer identifieras i en oplanerad förändring och hur utformar mekanismerna förändringen?
- Vad innebär oplanerade förändringar för förändringar i stort?

## 1.4 Avgränsningar

Studien är avgränsad till att undersöka hur oplanerade hållbarhetsförändringar konstrueras i Handelsbanken. Detta för att få en bättre förståelse för de mekanismer som driver oplanerad förändring och hur dessa samverkar. För att studera hur förändring konstrueras har deltagande observationer gjorts på två utav Handelsbankens kontor. En mer utförlig redogörelse för studiens avgränsningar avseende metod presenteras i ett senare kapitel.

Fokuset på Handelsbanken har gjorts på grund av dess decentraliserade struktur vilket tillåter självständighet i lokala kontor. För studieobjektet innebär det att hållbarhetsarbetet är designat för att drivas av lokala initiativ. Detta kan skapa variation på grund av att förändringen konstrueras av individerna som befinner sig på samma plats som förändringen. Då författarna har förbindelser med Handelsbanken har detta möjliggjort för en empiriinsamling under tiden som förändringen har konstruerats. Avgränsningen till Handelsbanken bygger således på att organisationsstrukturen tillåter oss studera mikroprocesser och företeelser samtidigt som de tar plats.

Avgränsningen avseende hur oplanerade hållbarhetsförändringar konstrueras och de faktorer som påverkar förändringar har utförts på grund av en brist i organisationsförändringslitteraturen. Studien har även avgränsats till de fyra mekanismerna kultur, motivation, lärande och politik utifrån dess relevans till empirin och då dessa ansågs mest återkommande i litteraturen. Eftersom studien utgår från att förändring konstrueras i en social kontext är det inte relevant att behandla teorier som anser att förändring är förutbestämt.

## 2. Teori

I följande kapitel redovisas de teorier som författarna har använt sig av för att besvara och diskutera uppsatsens forskningsfrågor. För att bättre förstå hur oplanerade förändringar konstrueras vänder vi oss till organisationsförändringslitteraturen. Kapitlet lyfter planerade och oplanerade förändringar samt de mekanismer som är en del av och påverkar förändringars utfall.

### 2.1 Förändringar i organisationer

En storskalig **planerad organisationsförändring** innebär fundamental och radikal förändring (Tenkasi & Chesmore, 2003). En sådan förändring är systematisk och komplex och kan inkludera hela organisationen under en viss tidsram (ibid.). En planerad organisationsförändring är baserad på vilja, oftast från högsta ledningen, i syfte att organisationen ska bli mer vinstgivande, kostnadseffektiv och konkurrenskraftig (ibid.). Beer (2021) menar däremot att planerad förändring styrs av ledningens motivation att driva förändring, deras öppenhet till konstruktiv konflikt och deras förståelse av människans centrala värderingar. Jian (2007) ser på planerad förändring utifrån Van de Ven & Pooles teleologiska synsätt av drivande mekanismer. Det teleologiska synsättet innebär en målstyrd förändring, där medverkande är anpassningsbara, agerar för att nå önskat slutresultat och där uppföljning finns (Van de Ven & Poole, 1995). Fokus hos synsättet läggs på de förutsättningarna som finns eller behövs för att nå målet. Slutligen syftar det teleologiska synsättet till att det är utvecklingen som för organisationen mot slutmålet (ibid.). Det teleologiska synsättet kan anses vara förutbestämt i den mening att mål och strategi bestäms på förhand.

Den planerade organisationsförändringen kan delas upp i två enheter förklarar Tenkasi & Chesmore (2003), där en är innehållande de avdelningar inom organisationen som är ansvarig för implementeringen av förändringen, och den andra de avdelningar som är mottagare till förändringen. Jian (2007) ser dessa två enheter som ledningen och de anställda, där förändringsagenten är i en ledningsposition och de anställda är mottagarna med uppdraget att förverkliga förändringen. Ledningen planerar förändringen och de aktiviteter som tillkommer i text medan de anställda tolkar planerna och sätter dessa i bruk. Mellan de två hierarkiska enheterna finns ett gap vilket ger möjligheten för oavsiktliga konsekvenser att träda fram. En oavsiktlig konsekvens kan definieras som ett resultat av en individs oplanerade agerande, men som inte heller är individens avsiktliga utfall (ibid.). Oavsiktliga konsekvenser kan även härledas av

tolkningsspänningar och skillnader som förverkligas av maktförhållandet mellan de två hierarkiska enheterna. Jian (2007) syftar på att maktförhållandet tvingar de anställda till att förvandla text till handling samtidigt som de anställda har viss frihet att påverka aktiviteterna som ska utföras. Jian (2007) menar att de anställdas egen vilja gör det möjligt för dem att motstå eller omstörta den planerade förändringen och producerar således oavsiktliga konsekvenser.

I en planerad organisationsförändring tillkommer oftast en del byråkrati, inte minst i en organisationsförändring vilket berör hållbarhet (Waxin et al. 2020). Reverdy (2006) lyfter flertalet egenskaper som behövs vid formulerandet av ett lyckat och välplanerat förändringsarbete, där ledningens engagemang och utbildning för medarbetare är viktiga egenskaper. Zutshi och Sohal (2004) uppger att en individ bör vara ansvarig över förändringen och att denne bör upprätta en organisatorisk vision vilket uppnås genom uppsatta delmål. Den ansvarige personen måste även ha rätt behörigheter och befogenheter till att kunna genomföra de förändringar som planeras. Daily och Huang (2001) betonar vikten av att ha välfungerande uppföljningsrutiner för att se och stämma av att förändringen görs och att den uppnår de uppsatta målen. För att ständigt förbättra förändringsarbetet menar Boiral (2011) att ledningen måste följa upp och bearbeta förändringens angreppssätt för att eliminera avvikelser som kan uppstå i den planerade förändringen. Avvikelse kan även ses som oavsiktliga konsekvenser, eller oplanerade förändringar, i denna kontext.

Knowles och Saxberg (1988) beskriver **oplanerade förändringar** som reaktioner till markanta oförväntade händelser eller kriser som tar plats i organisationens interna eller externa miljö. Med den interna miljön menas att händelsen sker inom organisationen, det kan till exempel vara att en viktig chef eller anställd säger upp sig. Den externa miljön är allt som omger organisationen, vilken sträcker sig från marknaden och branschen, som organisationen befinner sig i, till världens ekonomiska tillstånd. Den oförväntade händelsen skapar en kris inom organisationen som sparkar i-gång en oplanerad förändring för att organisationen ska kunna hantera krisen. Knowles och Saxberg (1988) talar även om vikten av starkt ledarskap i oplanerade förändringar. De menar på att ledarna inom organisationen måste se till att information fördelas ut i organisationen på ett korrekt och effektivt sätt och att de anställda tar till sig informationen i god tid. Detta för att underlätta förändringen och hjälpa de anställda att anpassa sig till omställningen som tar plats. Återkoppling är även något som Knowles och Saxberg (1988) menar på är av vikt, särskilt i en oplanerad förändring, för att medarbetarna ska kunna utvecklas och anpassas.

Anpassning är dock inte enbart vägen till att lyckas med en oplanerad förändring. Doeze Jager et al. (2022) menar på att de anställdas förtroende i organisationen påverkar deras inställning till förändringen och även deras förmåga till att anpassa sig till den. Vid starkt förtroende i organisationen är anpassningsförmågan större och det förekommer mindre motstånd till förändringen. Risken för motstånd förklaras av Doeze Jager et al. (2022) som en reaktion till en riskfylld situation. Om medarbetarna har förtroende för organisationen, upplevs förändringen som en

mindre riskfylld situation. Van Woerkum et al. (2011) menar dock att oplanerad förändring inte nödvändigtvis är storskaligt och riskfyllt. Oplanerad förändring förklaras som en del av planerad förändring och som något som naturligt går ihop med varandra. Författarna menar att även i planerade förändringar sker oplanerade förändringar, bland annat till följd av den sociala kontexten som finns inom organisationen (ibid.).

En drivande mekanism för de oplanerade förändringarna menar Jian (2007) kan förklaras av det dialektiska synsättet som presenteras av Van de Ven & Poole, med utgångspunkt i de konflikter och spänning som kan ske vid planerad förändring. Det dialektiska synsättet utgår ifrån att förändring sker när minst två motstridiga värderingar skakar maktbalansen mellan enheter och deras ställning gentemot varandra utmanas (Van de Ven & Poole, 1995). De motstridiga värderingarna kan här både vara interna och externa, där de interna innefattar grupper inom en viss organisation och externa sker mellan organisationer (ibid.). Det dialektiska synsättet menar att förändringen inte har ett förutbestämt mål utan att det konstrueras under tiden som förändringen tar plats och konflikter leder till ett sluttillstånd.

## 2.2 Mekanismer

Nedan presenteras de mekanismer som författarna utgår ifrån som påverkar förändring i organisationer.

### 2.2.1 Organisationskultur

Termen organisationskultur har många olika definitioner och kan uppfattas på olika sätt, men den ledande åsikten av vad organisationskultur innebär är de övertygelser, värderingar, attityder, och praktiker som är karakteristiska för en grupp människor (Warrick, 2017). Morgan (2006) beskriver organisationskultur som miniatyr-samhällen vilka innehar unika kulturformer. Ett sådant samhälle kan uttrycka sig i form av ett team med stark laganda och gemenskap, medan ett annat samhälle kan upplevas splittrat där individerna har olika synsätt på organisationen och omvärlden. Kulturen är inte nödvändigtvis densamma genom hela organisationen, utan kan skilja sig både utom och inom organisationen (Warrick, 2017). Följaktligen kan kulturer påverka individerna som befinner sig inom dem, en viss kultur kan skapa en bra arbetsmiljö medan en annan kan få fram det värsta i människor och skapa dåliga, stressfyllda, och ansträngda arbetsmiljöer (ibid.). Organisationskultur framställs även som ett växande fenomen som förmedlas genom vanor och traditioner i organisationen men ses samtidigt som trögt och svårt att ändra på (Alvesson & Sveningsson, 2008). I förändringsbenägna organisationer är det därför viktigt att se till att fostra en öppen och engagerad kultur där diskussion och konversation kan äga rum i en godartad miljö (Škerlavaj et al. 2007). En känsla av gemenskap och teamwork är ytterligare egenskaper som främjar utbytet av idéer och information och för fram diskussion (ibid.).

## 2.2.2 Motivation

Ett lyckat förändringsarbete kräver motivation (Specht et al. 2018), och mer specifikt kräver en förändring som tar plats i en social kontext social och interaktiv motivation (Van Woerkum et al. 2011). Förändring som har sin utgångspunkt i sociala kontexter formuleras av språk, genom konversationer mellan förändringsagenter och förändringsmottagare (ibid; Specht et al. 2018). Van Woerkum et al. (2011) ser på social interaktion och språk som en typ av motivation till förändring och syftar på att social förändring inte kan ske utan sociala interaktioner. Författarna lyfter även perspektivet att språk utöver det kan användas för att stoppa förändring genom att förändringsmottagarna framtvingar redan existerande normer. Specht et al. (2018) syftar på att förändringsagenten bör kommunicera innebörden och vikten av förändringen för att motivera förändringsmottagarna. Författarna talar även om förändringsagentens motivation till förändring och hur den relaterar till viljan att bidra med nytta till arbetsgruppen. Specht et al. (2018) menar på att motivationen medför nytta till andra sammanhänger med hur förändringsagenten identifierar sig i organisationen. Om förändringsagentens identitet består av till exempel samhörighet och förtroende till organisationen och arbetsgruppen kommer förändringsagenten finna motivation till att utföra den värdeskapande processen som förändring är. Van Woerkum et al. (2011) belyser även att sociala interaktioner kan ta plats i en planerad och oplanerad miljö. En planerad miljö beskrivs som formella och planerade möten medan en oplanerad miljö beskrivs som informella möten och sammanträffanden mellan förändringsagenter och mottagare. Van Woerkum et al. (2011) förklarar även sambandet mellan sociala interaktioner och förändring i praktiker och syftar på att länken mellan dessa är rutiner och tillvägagångssätt (scripts) som ständigt förändras för att anpassas till den omgivande miljön. Scripts är inbäddade i sociala interaktioner och förklaras som undermedvetna rutiner vilka oftast tas för givet. Scripts ser olika ut alltefter grupp och leder till olika förändringar i praktiker beroende på de sociala interaktionerna.

## 2.2.3 Lärande och politik

Parastuty et al. (2015) beskriver olika mekanismer som kan driva förändring i organisationer. De menar att en förändring kan ha olika drivande mekanismer beroende på hur organisationen är konstruerad. Bland dessa mekanismer finns **lärande** och **politik**.

Med en **lärande** mekanism ses organisationen som ett socialt konstruerat system, vilket innebär att den utformas av kunskap genom experiment och anpassning. Inläring syftar till att organisationen lär av medarbetarna och deras kunskap som kan vara till nytta och där inläringen sker på olika nivåer. Med en lärande mekanism sker förändringen kontinuerligt och stegvis på organisatorisk nivå genom att rutiner förändras och på individnivå genom beteendemässig och kognitiv förändring. Den kognitiva förändringen innebär att individernas kunskaper och kompetenser förändras. Det är även viktigt att organisationen finner en balans mellan att använda nya alternativ och redan existerande kunskaper för att inte hamna i en position där individernas kompetenser är bristfällig.

Den **politiska** mekanismen bygger på att organisationen är ett socialt system med en politisk arena av individer som innehar varierande intressen och makt. För att organisationen ska fortsätta att fungera lär de varierande intressena enas, därmed är makt nödvändig. Parastuty et al. (2015) definierar makt som en egenskap att få andra att göra saker som de annars inte skulle vilja, och motstå att göra saker för andra som individen själv inte vill. Alla individer i en organisation innehar makt, men på olika nivåer vilket bestäms utifrån den position och kunskap den anställde besitter. Pressen att förändras finns inte endast inom organisationen utan kan även komma från omgivningen. Politik driver förändringsprocessen framåt genom att maktrelationer och resurser hanteras. Likt den lärande mekanismen sker förändringen stegvis och leder till stora förändringar genom tillväxt.

## 3. Metod

I detta kapitel presenteras vilka tillvägagångssätt som har använts för att åstadkomma ett resultat och besvara studiens frågeställningar. Studien bygger på en kvalitativ forskningsmetod och en fallstudie av Svenska Handelsbanken. I följande kapitel framförs resonemang kring val i den empiriska insamlingen samt en diskussion kring uppsatsens kvalitet.

### 3.1 Forskningsmetod

Uppsatsens forskningsmetod baseras på en kvalitativ metod med induktiv ansats. En induktiv ansats möjliggör för en kontinuerlig datainsamling som har tagit plats parallellt med studiens utförande. Enligt Bryman & Bell (2015) präglas en induktiv ansats av en iterativ process, vilket innebär att forskaren under och efter empiriinsamlingen går mellan teori och empiri för att nå ett resultat och slutsats. Det sker därmed en konstant omarbetning av teori och empiri tills forskaren utvecklar sitt teoretiska bidrag till det valda forskningsområdet. Den kvalitativa metoden används här för att fånga kvalitet framför kvantitet samt för att kunna studera en social verklighet under tiden den skapas (Bryman & Bell, 2015). I kvalitativa studier angriper forskaren ett problem med frågeställningar vars svar leder till bättre förståelse för hur mikroprocesser fungerar (ibid.). I denna studie är den sociala verkligheten och den mikroprocess som studeras hur mekanismer i en oplanerad hållbarhetsförändring konstruerar förändring på en arbetsplats.

Studien har följaktligen en konstruktivistisk utgångspunkt vilket innebär att den sociala verkligheten som studeras konstrueras genom sociala interaktioner och kontinuerligt omarbetas (Bryman & Bell, 2015). Denna ontologiska position är aktuell för studien då förändringen som observeras konstrueras samtidigt som den förekommer. Det förekommer dock kritik mot denna forskningsmetod då kvalitativa studier kan bli alltför subjektiva till följd av att forskaren blir för insatt i studieobjektet. En ytterligare kritik är att kvalitativa studier frekvent är ostrukturerade, vilket bidrar till svårigheter i replikering och generalisering av studien (ibid.). Dock är inte syftet med studien att generalisera utifrån studieobjektet, syftet är att generalisera kring teori och bidra till den befintliga teorin genom att skapa ett teoretiskt ramverk. Därav är det fördelaktigt att använda sig av en kvalitativ forskningsmetod som genom deltagares och forskares subjektiva uppfattningar bidrar till utförlig och detaljrik information.



## 3.2 Forskningsdesign

Forskningsdesignen i den här uppsatsen grundar sig i en fallstudie av Svenska Handelsbanken, där empiri har samlats in genom deltagande observationer och intervjuer. Insamlingen pågick mellan oktober 2022 och april 2023. En fallstudie innebär att vi fokuserat mer detaljerat och ingående på ett specifikt fall (Bryman & Bell, 2017). Ett fall i en fallstudie avser exempelvis en arbetsplats eller en organisation (ibid.). I vårt fall har vi studerat en oplanerad förändring och de påverkande mekanismerna, vilket har genomförts på Handelsbanken där vi sett att en sådan förändring sker. Fallet i en fallstudie förklarar Bryman & Bell (2017) är det som författarna finner intresse i och passar deras mål. Utan tydlighet i vad studien fokuserar på finns det stora svårigheter med att skilja studiens specifika angreppssätt och metod från andra studier (ibid.). En fallstudie menar Bryman & Bell (2017) på är vanlig i studier med en kvalitativ metod som innehar deltagande observationer samt ostrukturerade intervjuer. Fallstudien är även ett hjälpmedel för författare, eftersom studien blir mer koncentrerad med ett angreppssätt eller metod och därmed undviker att bli utsvävande (ibid.).

Studien tar vidare sin form i en longitudinell design, där empiriinsamlingen pågick under 26 veckor och uppgår till cirka 832 timmar med observationer. För en longitudinell design studeras en samling individer minst två gånger vid olika tillfällen (Bryman & Bell, 2017). Bryman & Bell (2017) poängterar att i en longitudinell studie är deltagande observationer till fördel, eftersom observatören är närvarande i den sociala miljön under en längre tidsperiod och med det kan se förändringarna. Vi som författare har valt att genomföra en longitudinell studie med anledning att vi sedan tidigare varit en del av den sociala miljön på de kontor som studerats. Samtidigt kan vår ställning i miljön påverka förändringen och utfallet kan ändras, vi har därmed aktivt arbetat för att behålla en neutral ståndpunkt för studien, för vidare redogörelse se 3.6 Kvalitet. Problem som kan uppstå med en longitudinell design förklarar Bryman & Bell (2017) är att forskarna inte kan påverka faktorer som att individer byter arbetsplats, konkurs i företag eller uppköp, men även att en individ kan välja att inte vilja medverka i studien efter en tid. Under studiens gång är detta inget som påverkat utfallet då vi studerat arbetsplatsen som en helhet och inte specifika individer.

## 3.3 Urval

Denna fallstudies fokus ligger på Handelsbanken. Författarna har valt detta fokus på grund av den förändring som pågår i organisationen. Att då författarna arbetar inom organisationen ses här som en styrka för att kunna genomföra en studie med longitudinell design, eftersom vi redan är en del av organisationskulturen. Handelsbanken har under en tid genomgått en oplanerad förändring, där kontoren frivilligt eller delvis frivilligt fått välja att medverka i förändringen. Delvis frivilligt syftar till länschefen, som för sitt respektive län har befogenhet att begära genomförandet av förändringen. Som tidigare nämnt i problemformuleringen är forskningen för just oplanerade förändringar bristfällig och målet med denna studie är att öka kunskapen inom detta område med Handelsbanken som hjälp.

Studien har observerat två kontor inom Handelsbanken, vilka är placerade inom samma län. För att minska omfattningen av empirin har det valts att fokusera på endast två kontor. Kontoren valdes eftersom författarna arbetar på dem vilket underlättade genomförandet av en longitudinell studie. Handelsbankens decentraliserade struktur tillåter en geografisk uppdelning av ansvar till chefer, där ansvaret är uppdelat i länsnivå med en länschef för varje svenskt län. Valet att studera ett län har att göra med vår geografiska position, vilket kan ses som en begränsning och en styrka. Begränsningen som vi ser är att studien endast får ett läns perspektiv på den oplanerade förändringen, vilket kan skilja sig från ett annat läns perspektiv. Styrkan är att avgränsningen till ett län minskar diversifieringen men på grund av den starka lokala anknytningen ser vi ändå skillnader mellan de kontor som studerats.

Studiens empiriska data har samlats in genom intervju med Hållbarhetsansvarig för Handelsbanken som har avidentifierats och benämns Tony, samt observationer från två kontor som författarna har samlat in. Kontoren benämns Kaffe respektive Te för att behålla anonymiteten på samtliga anställda vilka har medverkat i studien och hållbarhetsambassadörerna benämns Anton, Peter respektive John. Tabell 1 redogör för de medverkandes roll i studien. Vi har valt att avidentifiera samtliga medverkande i studien dels utifrån etiska principer, se 3.6.4 Etik, dels för att vi inte anser att deras namn påverkar utfallet av studien och därmed aktivt valt att använda fiktiva namn.

Författarna har valt att genomföra en intervju under studiens gång, denna med Hållbarhetsansvarig för Handelsbanken, Tony. Tony är den som ligger bakom idén att införa hållbarhetsambassadörer på kontoren och är även ansvarig och ser till att förändringen fortskrider. Författarna valde att genomföra intervjun med Tony till syfte att få bakgrundinformation om förändringen, hur den gick till, vad den innebär för medarbetare och vad som förväntas åstadkommas.

*Tabell 1. Förklaring av fiktiva namn och den medverkandes roll i studien.*

<b>Fiktivt namn</b>	<b>Roll</b>	<b>Insamling</b>
<b>Tony</b>	Hållbarhetsansvarig	Semistrukturerad intervju
<b>Anton</b>	Hållbarhetsambassadör 1 – Kontor Kaffe	Deltagande observation
<b>Peter</b>	Hållbarhetsambassadör 2 – Kontor Kaffe	Deltagande observation
<b>John</b>	Hållbarhetsambassadör – Kontor Te	Deltagande observation

## 3.4 Insamling

### 3.4.1 Deltagande observationer

Som tidigare nämnts, är deltagande observationer till fördel för studier med longitudinell design, författarna har därmed valt att genomföra en sådan observation. En deltagande observation innebär att forskaren engagerar sig i den sociala miljön under en längre tidsperiod, med syftet att skapa en bild av hur individerna i miljön agerar och beter sig (Bryman & Bell, 2017). I en större organisation, blir ofta fokus under deltagande observation på vissa medarbetare och händelser (ibid.). Fördel med denna typ av observation är att författarna står nära i kontakt till medarbetarna och är en del av miljön (ibid.). Detta är en styrka författarna finner med deltagande observationer eftersom författarna redan innan studiens början var del av organisationskulturen i Handelsbanken.

Informationen som samlats in genom de deltagande observationerna har skett genom att notera i form av dagbok de förändringar som skett eller bestått. Detta har gjorts genom att författarna varit delaktiga i diskussioner som skett på kontoren om hållbarhet samt haft konversationer med hållbarhetsambassadören för respektive kontor under studiens gång. Kontoren som studerats har varit medvetna om studien och dess syfte samt att de observeras, vilket författarna har tagit i beaktning då det kan påverka resultatet genom att medarbetarna agerar annorlunda, se mer i avsnitt 3.6.3 Reflexivitet.

### 3.4.2 Semistrukturerade intervjuer

Intervjun som genomfördes var semistrukturerad, vilket betyder att författarna har en lista med teman som ska tas upp (Bryman & Bell, 2017). Dessa teman är specifika men respondenten ska ha möjlighet att svara fritt och utforma sina svar utifrån eget perspektiv (ibid.). Bryman & Bell (2017) förklarar att intervjuledaren utgår från en intervjuguide, men att respondenten inte behöver svara på frågorna i specifikt angiven ordning. Vidare belyser Bryman & Bell (2017) att frågor som inte finns med i intervjuguiden kan ställas under intervjuns gång.

Inför intervjun förberedes en intervjuguide, se bilaga 1. Intervjun tog plats via Skype där respondenten satt på sitt kontor och författarna tillsammans på ett utav de utvalda kontoren, i syfte att skapa en mer avslappnad miljö. Innan intervjun påbörjades efterfrågades respondentens godkännande till inspelning av intervjun vilket godkändes. Att spela in en intervju är till fördel eftersom det är möjligt att följa upp intresseväckande synpunkter samt att intervjuledarna inte ska bli distraherade av att föra anteckningar (Bryman & Bell, 2017). Inspelning av intervjun tillåter även författarna att ha med citat från respondenten. Transkribering av intervjun skedde genom Microsoft Words system ”Transkribera” för att sedan formuleras om till en berättelse. Transkriberingen har även skickats till och godkänts av respondenten, för att deltagaren ska få chans att invända om något inte stämmer överens med vad som uttryckts och sagt under intervjun. Detta enligt

Bryman & Bell (2017) är även något som bidrar till empiriinsamlingens trovärdighet.

### 3.4.3 Litteraturgenomgång

Bryman & Bell (2017) belyser att en litteraturgenomgång är av vikt för att lära sig den redan existerande kunskapen inom det utvalda forskningsområdet. En väl utförd litteraturgenomgång förklarar Bryman & Bell (2017) stärker trovärdigheten eftersom författarna då besitter kunskapen inom området samt tagit ställning till det som tidigare publicerats. Litteraturen som samlats in till denna studie är främst från vetenskapliga artiklar. Dessa har samlats in genom söktjänsterna Primo hos Sveriges Lantbruksuniversitet och Google Scholar där begrepp som *unplanned organizational change*, *organizational change*, *motivation* och *bank and sustainability* har använts. Utav den litteratur som författarna läst och samlat in har majoriteten varit på engelska och därmed översatts, författarna har tagit i beaktning att förvrängning kan ha skett vid översättning.

Den litteratur som samlats in har vi valt för att förstå de mekanismer som verkar inom oplanerade förändringar. För att få en helhetsbild av varje teori har information samlats in från flera källor med syftet att få olika synvinklar. Litteraturen som har valts syftar även till olika ämnen inom organisationsteorin där vi utifrån den empiri som samlats in fokuserat på de teorier som kan kopplas till de utfall den studerade förändringen har fått. I synnerhet har de dialektiska och teleologiska synsätten på förändring anammats på grund av den ontologiska och konstruktivistiska ståndpunkten uppsatsen har. Dessa synsätt grundar sig i att förändring konstrueras i en eller flera enheter och är därmed inte förutbestämd, vilket samverkar med den konstruktivistiska ståndpunkten. Teorin som har samlats in har skett under studiens gång och har därmed förändrats efter vad observationerna har resulterat i. Fokus för våra teorier har efter att empiriinsamlingen avslutats kommit att fokusera på förändring samt mekanismerna som påträffats.

## 3.5 Analys av data

För att på bästa sätt granska och analysera insamlade data i en kvalitativ studie, bör analysen ha en tydlig och systematisk struktur (Bryman & Bell 2015). I denna studie används "grundad teori" som analytiskt ramverk, där målet är att utveckla teori utifrån empiri med hjälp av kontinuerliga jämförelser däremellan (ibid.). Grundad teori bygger på öppen kodning av empirin vilket innebär att forskaren går igenom insamlade data och sorterar de i olika koncept som avläses (ibid.). Kodning är av vikt då det bidrar till en ökad förståelse av insamlade data och underlättar analysen (Linneberg & Korsgaard 2019). Koncept kan vara de olika fenomen eller processer som tagits fram av insamlade data. Koncepten sätts sedan i en kategori som representerar ett verkligt fenomen. I grundad teori leder kategorier till ett teoretiskt ramverk vilket förklarar det sociala fenomenet som studerats (Bryman & Bell 2015).

I denna studie har författarna utgått från observationer och en semistrukturerad intervju som har dokumenterats i dagbok och transkriberats. Dessa har sedan kodats utifrån processer för att se vad som skett i organisationen under studien. De koncept som har framkommit är att förändringsarbetet påverkas av olika mekanismer som samverkar på arbetsplatsen. Dessa koncept leder till en större kategori som är hur mekanismerna påverkar förändringar i organisationer. Det teoretiska ramverket presenteras i form av slutsatser för de tidigare presenterade forskningsfrågorna.

## 3.6 Kvalitet

### 3.6.1 Trovärdighet

Bryman & Bell (2017) presenterar grundläggande kriterier för att bedöma kvaliteten hos en kvalitativ studie, en av dessa är trovärdighet. Trovärdighet är uppbyggt av fyra delkriterier, tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering (ibid). Författarna har arbetat utifrån dessa fyra delkriterier för att uppnå en högre kvalitet på studien. För att uppfylla kriteriet **tillförlitlighet** har vi bland annat skickat intervjuberättelsen i avsnitt 4.1 till respondenten, för att denne ska få möjligheten att bekräfta att det som skrivits har tolkats så som de avsetts. Tillförlitlighet enligt Bryman & Bell (2017) innebär att medverkande i undersökningen ska få ta del av resultaten i syfte att bekräfta att forskarna tolkat verkligheten som respondenten avsett. **Överförbarhet** har innebär att det utifrån kulturen på arbetsplatsen avgörs om studien är överförbar till annan miljö eller inte (ibid.). Handelsbanken har en kultur som varierar mellan alla dess kontor på grund av den decentraliserade strukturen i organisationen, vilket vi är medvetna om. För att få studien så pass överförbar som möjligt har vi försökt beskriva kulturen på kontoren tydligt. Då denna studie utförs i en specifik miljö är vi även medvetna att överförbarheten till annan miljö kan vara svår och att vi arbetat med hur framtida studier kan utföras för att öka överförbarheten mellan miljöerna. Avseende det tredje kriteriet, **pålitlighet**, har vi arbetat för att på ett tydligt sätt redogöra för den forskningsprocess som genomförts och dess innehåll, där vi bland annat i metoden beskrivit och reflekterat över de val vi har gjort. **Konfirmering** säkerställer enligt Bryman & Bell (2017) att forskarens agerande är i god tro och utan personliga värderingar. För detta kriterium är vi medvetna om att vår anställning på kontoren och vår plats i den sociala miljön kan påverka utfallet av förändringen och med det studiens resultat. Vi har utifrån denna kunskap fokuserat på att inte ta en personlig ställning till den empiri vi samlat in och inte heller inkludera våra egna värderingar under skrivandet av denna uppsats eftersom vi är i en position där ställning kan tas till utfall och resultat.

### 3.6.2 Äkthet

Äkthet är ett ytterligare kvalitetskriterium som består av flera delkriterier (Shannon & Hambacher 2015). Det första delkriteriet bygger på att studien ska presentera en rättvis bild av studieobjektet (ibid.). Detta görs genom att inkludera flera olika synvinklar i empiriinsamlingen, vilket vi har gjort i denna studie.

Empiriinsamlingen består av en semistrukturerad intervju med en representant från Handelsbanken som besitter en ledningsroll, samt observationer från två jämnstora kontor där både medarbetare och chefer har observerats. En aspekt som stärker äktheten på empirin är att citat från den semistrukturerade intervjun presenteras i avsnitt 4.1 Intervju. Detta ger läsare möjligheten att tolka citaten själva och minskar risken för subjektivitet i empiriinsamlingen. Ännu ett delkriterium är autenticitet vilket avser hur studien kan hjälpa individer att bättre förstå sin egen och andras situation samt hur de kan påverka dessa (ibid.). Uppsatsen bidrar till detta genom resultatet som nås, som identifierar vilka mekanismer som utformar en oplanerad förändring och förklarar hur förändringen påverkas av dessa mekanismer. Uppsatsen publiceras även på SLU:s databas Epsilon vilket ger organisationer möjligheten att ta del av dessa resultat och agera därefter.

### 3.6.3 Reflexivitet

Att anta ett reflexivt förhållningssätt innebär att forskaren reflekterar över sin forskningsmetod, personliga värderingar och hur dennes beslut och närvaro i datainsamlingen kan ha påverkat forskningen (Bryman & Bell 2015). Det innebär även att forskaren utför sin undersökning från olika synvinklar för att undvika att endast se och prioritera den vinkel som stödjer forskarens subjektiva uppfattningar och arbete (Alvesson 2003). Vi har gjort detta genom att utgå från en intervjuguide i den semistrukturerade intervjun, vilket ledde till att respondenten och dennes svar låg i fokus. Respondenten oidentifierades för denna studie, vilket respondenten var medveten om vid intervjutillfället. Detta gav respondenten möjligheten att prata fritt och minskar chanserna till att respondenten endast framhäver de positiva aspekterna av organisationen. Alvesson (2003) belyser även vikten av att förstå respondentens kulturella manus vid en intervju. Det kulturella manuset förklaras som de ord, uttryck och metaforer som utformas och är unika för en organisation. Författarnas roll inom Handelsbanken är av fördel för att förstå respondentens kulturella manus och medför att dennes svar tolkas som avsett. Författarna har även medverkat i två seminarier där opponenter och handledare har fått chansen att läsa uppsatsen. Under dessa tillfällen har de lyft kritiska reflektioner och synpunkter och därmed haft möjligheten att uppmärksamma delar av uppsatsen som potentiellt har varit för subjektiva. Författarna har sedan haft möjligheten att åtgärda dessa.

Som både forskare och medarbetare på de kontor som medverkat i studien finns risken att respondentens svar och studieobjektens agerande förändras till följd av författarnas roller. Festinger (1957) benämner och förklarar detta fenomen som kognitiv dissonans, vilket innebär en obalans mellan en individs värderingar och beteende. Festingers dissonanst teori bygger på att individen förändrar sitt beteende eller sina värderingar för att minska på obalansen och spänningen den bidrar till (ibid.). I denna studie har samtliga medarbetare varit medvetna om pågående forskning och dess syfte. Enligt dissonanst teorin kan den informationen påverka medarbetarnas beteende genom att de är mer aktiva och medverkande i hållbarhetsinitiativ än de hade varit om de inte observerades för denna studie. Detta är en konsekvens som inte går att motverka utan att misskötsel av de etiska aspekterna tar plats. Författarna har följaktligen valt att fokusera på studiens överförbarhet framför dess generaliserbarhet. Författarna har även grundligt påvisat

hur och varför förändringar tar plats i uppsatsens empirikapitel för att redovisa samtliga medverkandes beteenden.

### 3.6.4 Etik

Inom samhällsforskningen kan de etiska principerna delas upp i fyra huvudområden (Bryman & Bell, 2017). Bryman & Bell (2017) förklarar att det första området är om det uppstår skada, fysisk eller psykisk, för medverkande i studien. Andra området är om det från deltagarnas sida finns brist av samtycke (ibid.). Det tredje området förklarar Bryman & Bell (2017) är om studien är inskränkande på medverkandes privatliv. Sista området berättar Bryman & Bell (2017) är om det förekommer bedrägeri, osanna förespeglningar eller viktig information undanställs.

Vi har varit noga med att ha medverkandes samtyckte till studien. Samtycke att medverka i fallstudien har givits från kontoren såväl som medarbetarna som även har varit medvetna om studien sedan start. Medarbetarna på kontoren har även varit medvetna om att deras identitet inte kommer presenteras i uppsatsen och att de kommer att avidentifieras. Därutöver har även kontoren som studerats avidentifierats till skydd för medarbetarna på de utvalda kontoren. Kontoren har därför döpts om till Kontor Kaffe och Kontor Te, samt att de medarbetare som presenterats har fått fiktiva namn. Anledningen för avidentifieringen av medverkande är för att skydda deras identitet och integritet, då deras namn inte är av vikt för studien som genomförts. För intervjun deltagaren har även denna medarbetare avidentifierats av samma orsak som för medarbetarna på kontoren.

## 4. Empirisk data

I detta kapitel presenteras den insamlade empirin från intervju och deltagande observationer som gjorts under studiens gång. Först återberättas intervjun med hållbarhetsansvarig Tony, sedan presenteras de deltagande observationerna från kontor Kaffe och Te.

### 4.1 Intervju

Tony arbetar som hållbarhetsansvarig för Svenska Handelsbanken. Tony beskriver i sin intervju att hans roll i organisationen är att koordinera och samordna men även inspirera hållbarhetsarbetet för samtliga medarbetare i Handelsbanken. Innan Tony fick rollen som hållbarhetsansvarig har han arbetat som kontorschef på fem olika kontor under 20 års tid och totalt arbetat inom Handelsbanken i 33 år.

Handelsbanken har sedan tidigare ansvarsroller inom olika fokusområden på kontoren som bland annat affärsansvarig, företagsansvarig och försäkringsansvarig. Tony problematiserar ordet ”ansvar” i titeln för den nya rollen

”Ibland kanske det innebär att man är lite mer noggrann med vilket ansvar man har och på det sättet kanske är mer engagerad å andra sidan kan det vara svårare att få en person att vilja engagera sig.”

Tony menar på att ordet ”ambassadör” anses däremot kunna vara mer mottagligt, samtidigt som Tony ser nackdelar i den titeln. Han menar att ambassadören inte känner samma ansvarighet och därmed kan sakna engagemang då det kan kännas enklare att ha titeln ambassadör i stället för ansvarig.

Som hållbarhetsansvarig förtydligar Tony sina befogenheter och var det brister i den rådande förändringen

”Ju det är en ren frivillighet, för jag kan inte bestämma över länschefen. Jag kan inte bestämma över kontorschefen. De bestämmer själva hur de vill driva sitt län och hur de vill driva sitt kontor så klart. Men jag kan ju alltid rekommendera och det är det jag gjorde.”

Frivilligheten i förändringen förklaras av att Tony inte har rätt till att bestämma över hur län eller kontor drivs på grund av den decentraliserade organisationsstrukturen. Det är endast länschefer och kontorschefer som har möjlighet att ta beslut om förändringen ska ske i respektive län eller kontor. Han nämner däremot att han uppmuntrar till att implementera denna roll på kontoren och att han gjort det mycket under det senaste året.

Rollen som hållbarhetsambassadör innebär att stötta och motivera sina medarbetare inom hållbarhet. Att se över de affärsmöjligheter som finns och vilka produkter och tjänster inom hållbarhet som är attraktiva för kunderna på kontoret. Tony fortsätter



att förklara att hållbarhetsambassadören ska vägleda i vilka sammanhang kontoret engagerar sig lokalt i sitt verksamhetsområde, exempelvis genom att se över hur de ställer sig till ekologisk och social hållbarhet. En annan uppgift som ambassadören har är att ha koll på samt redovisa statistik på hur kontoret utvecklas inom hållbarhet, som gröna bolån eller rådgivning om jämställda pensioner.

Tony förklarar att denna implementering av hållbarhetsambassadörer handlar till stor del om att engagera medarbetarna och hur de ska bygga ett större engagemang kring hållbarhet som är en av Handelsbankens fokusområden. Tony förklarar vidare att Handelsbankens grundvärderingar: THEO som står för tillgänglighet, hållbarhet, enkelhet och omtanke, är viktiga för fortlevnaden och framtiden av banken, där ambassadörerna har till uppgift att stärka hållbarheten. Det handlar till stor del också om vem som får rollen på kontoret, där Tony berättar att han sedan implementeringens början sagt att det borde vara någon som är intresserad av hållbarhet som tar sig an rollen, men att medarbetaren i fråga inte behöver vara expert. Det spelar heller ingen roll, menar Tony, på vilka arbetsuppgifter medarbetaren har på kontoret för att ta sig an denna roll som hållbarhetsambassadör.

De mål som finns för denna implementering är, enligt Tony, att alla kontoren i Sverige ska ha minst en hållbarhetsambassadör. Idag har ungefär hälften av Handelsbankens kontor i Sverige minst en hållbarhetsambassadör. Detta är ett mål som ger möjlighet för dialog mellan alla kontor och chans till att ställa frågor, men även att driva frågor och vara med och påverka utvecklingen av bankens hållbarhetsarbete. Ytterligare mål som Tony tar upp är att i allmänhet öka engagemanget runt hållbarhetsfrågor i organisationen. Samtidigt medger Tony att det sista är ett mycket svårt mål att mäta. Det finns ingen tydlig deadline för implementering utan det är snarare att arbeta för de hållbarhetsmål som Handelsbanken redan har.

Tony fortsätter att berätta att det inte finns någon direkt uppföljning på denna implementering, han menar på att inga kontroller på vad för åtgärder hållbarhetsambassadörerna har gjort på kontoret kommer att genomföras.

”... men själva uppföljningen blir det ingen, att jag följer upp dem på vad de gör. Nej, så blir det ju inte utan det blir lite lösare då, men däremot så kanske man kommer göra mer kontorsbesök. Kanske ha mer dialog med de hållbarhetsansvariga.”

Kommunikationen till hållbarhetsambassadörerna sker genom Hållbarhetsmorgon internt i banken, vilket är ett webinarie som sänds månadsvis samt andra webinarier. Tony fortsätter att berätta att de planerar att samla alla hållbarhetsambassadörerna för en träff. Ytterligare kommunikation till hållbarhetsambassadörerna sker genom utskick per mejl med information och inspiration till hållbarhetsinitiativ som kan utföras på kontoren.

## 4.2 Observation Kontor Kaffe

Hållbarhetsambassadören för kontor Kaffe valdes ut i mitten av oktober månad 2022. Detta efter att länschefen beslutat att alla kontor i länet ska ha en hållbarhetsambassadör. Kontorschefen fick själv välja ut vilken medarbetare som skulle få denna roll, och valde då ut Anton. På kontoret fanns fyra personer, inklusive Anton, som vid implementeringstillfället inte hade ett ansvarsområde. Anton har tidigare uttryckt intresse för hållbarhet och var den senast anställda av dessa fyra. Anton fick således rollen som hållbarhetsambassadör, dock utan information om vad rollen innefattar.

I slutet av november och början på december 2022 inleddes små förändringar på kontor Kaffe. Detta till följd av en sändning av "Hållbarhetsmorgon" på bankens intranät. Hit hittar alla anställda i banken, men tanken är att hållbarhetsambassadörerna ska ta till sig informationen och förmedla den till sina kollegor (pers. med., Tony, 2023.) Exempel på sådan information och initiativ är att om alla som arbetar på Handelsbanken Sverige stänger av sina skärmar när de går hem från jobbet skulle banken spara 80 000 kilowattimmar, vilket motsvaras med att en elbil åker ett och ett halvt varv runt jorden. Anton förmedlade denna information vid ett av kontorens veckovisa morgonmöten i december månad. Därefter observerades att majoriteten av kontorets anställda börjat släcka sina datorskärmar när de gått för dagen. Denna upplysning om arbetsplatsens elförbrukning medförde även ökad medvetenhet kring hur mycket el som förbrukas på kontoret. Detta diskuterades flitigt under kaffepauserna och i anslutning till dessa diskussioner observerades att medarbetarna även började släcka belysningen i mötesrum och kök när rummen inte förbrukas.

Vid slutet av december månad 2022 såg förutsättningarna på kontor Kaffe annorlunda ut på grund av en oförutsedd händelse och rollen som hållbarhetsambassadör förblev obesatt fram till början av februari månad 2023. Under denna tid observerades inga större förändringar kontorets hållbarhetsarbete. Medarbetare tycktes fortsätta att visa medvetenhet om sin elförbrukning på kontoret genom att släcka belysningen efter sig i mötesrum och stänga av sina skärmar i slutet av arbetsdagen. Det förekom även, i viss omfattning, att medarbetare uppmärksammade och uppmuntrade varandra till att släcka skärmar och belysning när de inte användes. Det observerades ingen skillnad i engagemang och motivation bland medarbetare till att upprätthålla Antons hållbarhetsinitiativ trots att ingen annan klev in i rollen som hållbarhetsambassadör under Antons frånvaro. Medarbetarna tycks ha en tendens till att följa strömmen när en förändring väl ha påbörjats. Det noterades följaktligen inget motstånd till de förändringar och hållbarhetsinitiativ som presenterades.

I början av februari månad sändes ett nytt avsnitt av "Hållbarhetsmorgon" och då ingen hållbarhetsambassadör fanns för kontor Kaffe, fick ställföreträdande chef, Peter, ta över rollen. Som ställföreträdande chef, har Peter betydligt större arbetsbelastning och har inte visat intresse för hållbarhet tidigare. Under perioden februari-april 2023 hade inga nya hållbarhetsaktiviteter blivit initierade av Peter. Däremot har andra medarbetare på kontoret uttryckt egna hållbarhetsinitiativ för att

minska kontorets utsläpp. Detta har bland annat skett under kontorets dagliga morgonfrikastunder där medarbetarna oftast dricker en kopp kaffe och diskuterar både personliga och arbetsrelaterade frågor. Ett ytterligare tillfälle där medarbetare yttrat egna initiativ är under veckovisa morgonmöten där kontorschefer och medarbetare presenterat diverse information från respektive ansvarsområde. Det är vid sådana tillfällen nya förslag kring källsortering och värmeelement har diskuterats.

Kontor Kaffe har i många år haft ett fåtal olika kärl för källsortering, men efter diskussioner mellan medarbetare har det beställts nya kärl för källsortering, med tydligare markeringar som gör det enklare för medarbetarna att sortera korrekt. Denna diskussion påbörjades under en morgonfika när en medarbetare frågade vart glas bör sorteras då inget kärl för glas fanns. Frågan öppnade för diskussion bland medarbetare och kontorschefer kring vilka kärl som fanns och vilka som saknades baserat på kontorets och medarbetarnas förutsättningar. Då endast kontorscheferna har befogenhet till större beställningar till kontoret, likt nya möbler och större inventarier, fick de beställa nya kärl. En annan medarbetare har även uttryckt oro under ett morgonmöte över den stora elförbrukningen och brandrisken som tillkommer av alla fristående värmeelement som används på kontoret. Dessa används då kontorslandskapet idag inte har element som värmer kontoret, utan endast värms upp av en central fläktenhet. Frågan uppkom som ett sidospår till en annan diskussion där medarbetarna uttryckte sitt missnöje över temperaturen på kontoret där många upplevde att det var alldeles för kallt. Detta inledde en diskussion som avslutades med att fastighetsägaren kontaktades för att se över möjligheterna till att installera väggelement i kontorslandskapet och övriga mötesrum. I diskussionen observeras att samtliga medarbetare bidrar med sina tankar och åsikter i frågan. Det tycks även att samtliga medarbetare vågar ta plats i diskussionen. Då förslaget skulle tillföra en större bekostnad till kontoret upplevdes tvivelaktighet från kontorschefen men denne övertalades slutligen till att kontakta fastighetsägaren då majoriteten av medarbetarna uttryckt sitt missnöje över situationen. Medarbetarna bidrog således till en mer hållbar arbetsplats, både ur ett socialt och miljömässigt hållbarhetsperspektiv.

Hållbarhetsinitiativ som görs ut mot kund har inte förändrats sedan implementeringen av hållbarhetsambassadören på kontor Kaffe. Rådgivarna på kontoret arbetar utifrån de riktlinjer som finns i banken och från Finansinspektionen vid rådgivningsmöten för sparande och pension. Detta innebär att hållbara fonder som ingår i rådgivarnas fondportfölj rekommenderas oavsett hur hållbarhetsintresserad kunden är. I verktyget som används måste rådgivarna genom ett knapptryck intyga att kunden har tagit del av hållbarhetsinformationen. Detta är inte unikt för kontor Kaffe och har inte förändrats sedan hållbarhetsambassadören utnämns. Kontor Kaffe har inte inlett något nytt samarbete med näringslivsorganisationer sedan hållbarhetsambassadören utnämns, men har sedan tidigare haft ett samarbete och sponsrat ett herrfotbollslag i regionen. Dock har kontor Kaffe sedan 2023 påbörjat ett samarbete och sponsring av samma fotbollsklubb damlag, detta i syfte att uppnå mer jämställdhet bland verksamheterna som sponsras av kontoret.

## 4.3 Observation Kontor Te

I likhet med kontor Kaffe infördes en hållbarhetsambassadör på kontor Te under oktober månad 2022 efter beslut från länschefen. Medarbetaren som fick rollen hållbarhetsambassadör, hade ingen ansvarsroll sedan tidigare samt var den senast anställd på kontoret. Vid början av implementering av ambassadören var rollen otydlig i vilka arbetsuppgifter som medfördes. Under december månad förändrades omständigheterna på kontoret och rollen som hållbarhetsambassadör överlämnades till en som arbetat på kontoret under en längre tid, John. Det tog även några månader innan John började med hållbarhetsarbetet och hittade en grund, detta till följd av den rådande osäkerheten kring rollen som hållbarhetsambassadör och dennes innebörd.

Hållbarhetsfrågan för kontor Te tas upp mellan medarbetarna ur olika perspektiv och i olika miljöer. Det finns flera centrala aktiviteter på kontoren som genomförs kopplade till hållbarhet där alla medarbetare samlas till diskussion efter för att ta del av varandras åsikter och diskutera det presenterade ämnet. Exempelvis när resultatrapporten presenterade hur stor andel gröna bolån kontoret har, skedde en diskussion om hur situationen ser ut och hur rådgivarna ska agera. Under de veckovisa morgonmötena diskuteras hållbarhet ur olika perspektiv som rådgivning, bolån, konkurrenter och arbetsplats. Hållbarhetsfrågan kan även komma upp i situationer där det inte handlar om produkterna som erbjuds utan det fika som inhandlas, som att köpa främst ekologiska produkter.

Under februari månad diskuterades det på ett av de veckovisa morgonmötena, om hur kontoret kan öka sin positiva påverkan inom hållbarhet. Det diskuterades vad de själva som rådgivare kan belysa inom hållbarhet under rådgivningsmöten med kunder, båda ur kontorets perspektiv men även för organisationen som helhet. Rådgivningsmöten har riktlinjer som ska följas, om till exempel att hållbara fonder ska framföras. Detta är dock en punkt som medarbetarna på kontoren vill stärka och utveckla för att förespråka hållbarheten. Trots denna diskussion anser många medarbetare att det var svårt att komma på sätt att förbättra kontorets hållbarhetsarbete och ytterligare diskussion med förslag på förbättringar bestämdes skulle ske.

En observation som gjordes var att John under våren börjat uppmuntra sina kollegor till att släcka belysningen efter sig när de lämnar mötesrummen. De står ofta med tänd belysning när ingen använder dem och kan även hända att de står tända trots att ingen vistas i kontorets lokaler. John uppmuntrar även sina kollegor att minska vardagsförbrukningen av mängden kaffekoppar och vattenglas genom att återanvända samma kopp under större delen av dagen. Denna minskning inkluderar inte bara porslin utan även pappersmuggar.

Sedan flera år tillbaka introducerade John ett källsorteringssystem i kontorets kök. Källsorteringen innehåller kärl för brännbart, kompost och metall. Kärlen används dagligen och medarbetarna uppmuntrar varandra att sortera rätt i kärlen, som att rester av maten ska läggas i kompost. Det finns även en anda på kontoret att minska den mängd papper som skrivs ut och slängs, de arbetar med fler digitala signeringar

om möjligheten finns och avtal som signeras skickas direkt till kund via internetbank i stället för i pappersformat. Kontor Te har under längre tid sponsrat olika organisationer med olika inriktningar. De sponsrar bland annat organisationer som arbetar för ungdomars hälsa och välmående men även fotbollsklubbar. Nytt för i år är att kontoret börjat sponsra ett damlag inom fotboll, de sponsrar även en till fotbollsklubb och där både dam- och herrlag.

## 5. Analys

I detta kapitel kommer en analys ske mellan teori och den insamlade empirin. Analysen är uppdelad efter de förändringar som sker i organisationer och de mekanismer som identifierats i den oplanerade hållbarhetsförändringen.

### 5.1 Förändringar i organisationer

#### 5.1.1 Planerad organisationsförändring

Den oplanerade förändringen som genomförts på Handelsbanken har moment som ingår i en planerad förändring. Ett av momenten som konstaterats är att förändringen har ett mål om att bidra till de redan uppsatta hållbarhetsmålen för organisationen. Förändringen flyttar en del av fokuset för hållbarheten till individnivå vilket resulterar i att medarbetarna själva är med och påverkar sina egna och kontorets avtryck på miljön, detta med hjälp av bland annat hållbarhetsansvarig för organisationen. Tony har sedan förändringens början förespråkat att en medarbetare som finner starkt intresse i hållbarhet ska inneha rollen som hållbarhetsambassadör. Jian (2007) presenterade Van de Ven & Pooles teleologiska synsätt för att förklara en planerad förändring. I synsättet diskuterades att planerad förändringen är målinriktad, vilket reflekteras i den studerade förändringen trots att målet inte är noggrant specificerat. Synsättet diskuterar inte hur specifikt ett mål måste vara utan endast målets existens. Beer (2021) diskuterar vidare vad som driver till förändring i form av motivation och förståelsen av individers egna värderingar. Som nämnt yrkar Tony för att medarbetare med intresse ska ta sig an rollen, det syftar då både till medarbetarens motivation samt dennes egna värderingar avseende hållbarhet.

Ett ytterligare moment som pekar mot en planerad förändring är enheterna om förändringsagenter och -mottagare. I detta moment förtydligas den decentraliserade struktur som Handelsbanken har då det finns brist i befogenhet och behörighet och därmed finns en ny förändringsagent i varje led av förändringen. Förändringsagenten enligt Jian (2007) befinner sig i en ledningsenhet och ansvarar för att planera förändringen i sin helhet men är inte med och förverkligar förändringen. Hållbarhetsansvarig, Tony, ses som förändringsagent i detta fall då han planerar och sätter översiktliga mål för hela förändringen. Till följd av Tonys bristande befogenheter krävs ännu en förändringsagent för att förmedla förändringen, i detta fall är det länschefer runt om i landet. Länscheferna beslutar om förändringen ska ske i länet och kan även här sätta egna mål för respektive län. De ovannämnda förändringsagenterna planerar endast förändringen på översiktlig nivå utan några specifika instruktioner till de som förverkligar förändringen. Därför krävs en tredje förändringsagent, hållbarhetsambassadörerna, som planerar förändringen på lokalnivå. Förändringsmottagaren enligt Jian (2007) är medarbetarna som tolkar och genomför förändringen. I förändringsmottagaren kan även

hållbarhetsambassadörerna räknas in eftersom de är en del av den grupp som konstruerar förändringen på den lokala nivån.

### 5.1.2 Oplanerade förändringar i organisationer

Förändringen som har studerats på Handelsbanken har moment som anses vara oplanerade. Efter länschefens beslut i oktober om att införa hållbarhetsambassadörer på kontoren i det studerade länet påbörjades en förändring som ingen av medarbetarna var förberedda på. Båda kontoren ansåg till en början att vad rollen som hållbarhetsambassadör innebar var otydlig, men under studiens gång har kontoren kommit att bli mer bekväma i förändringen. Denna bekvämlighet till förändringen är en indikation på hur anpassningsbara medarbetarna är till oförutsedda förändringar. Anpassning hos medarbetarna har inte endast skett för implementeringen av en hållbarhetsambassadör utan även till de initiativ som tagits på respektive kontor. Medarbetarna på kontoren uppmuntrar varandra att följa de initiativ som införts, som exempelvis att minska elförbrukningen. En bra anpassningsförmåga och starkt förtroende är något som Doeze Jager et al. (2022) hänvisar till minskar motståndet i oplanerade förändringar.

Det finns brist på befogenheter och behörigheter hos hållbarhetsambassadörerna vilket lett till att förändringarna som skett har varit lättare och mer kring det vardagliga beteendet. Exempel på förändring är att minska kontorens elförbrukning och öka källsorteringen. Detta kan förklaras med den oplanerade förändringen som tar plats på kontoren, det vill säga implementeringen av hållbarhetsambassadörer. Ambassadörerna har inte tilldelats ytterligare befogenheter eller behörigheter för att kunna arbeta med hållbarhet på kontoren och de har inte försetts med handlingsplaner eller ramverk för att arbeta mer effektivt och hållbart. Dessa är faktorer som listas som nycklarna till framgång i förändringsarbete, i synnerhet förändringsarbete som berör hållbarhet (cf: Zutshi & Sohal 2004; Daily & Huang 2001; Boiral 2011). Vilket innebär att strukturen på den rådande förändringen i Handelsbanken inte är optimal för att uppleva framgång.

Förändringen som nämnt tidigare saknar handlingsplan och ramverk för hur den ska utföras, den har i stället konstruerats under tidens gång. Det visas tydligt mellan kontoren då förändringen konstrueras på olika sätt. För kontor Kaffe sker en större diskussion angående de fristående elementen som används och hur de ska åtgärda detta samt diskuteras källsorteringen. För kontor Te däremot är förutsättningarna annorlunda då de inte har ett problem med element och har sedan tidigare ett strukturerat källsorteringssystem så mer fokus läggs på att minska elförbrukningen. Van de Ven & Pooles (1995) dialektiska synsätt reflekterar att förändringen tar plats utifrån de motstridigheter som kan uppstå vid diskussioner. Förutsättningar på kontoren påverkar därmed förändringen och vilka diskussioner som tas upp för att initiera förändring.

## 5.2 Mekanismer

### 5.2.1 Organisationskultur

Kulturen som har observerats på kontoren är öppen, där medarbetare och chefer kan växla ord och uppgifter för att gemensamt hitta lösningar och konstruera förändring. Det innebär att de värderingar och attityder som medarbetarna besitter inkluderar gemenskap samt respekt för varandra och arbetet som görs. På kontor Kaffe har det observerats att medarbetarna fortsatt släckt skärmar och belysning för att minska elförbrukningen trots att ambassadören varit frånvarande. Kontor Te framför också denna kultur genom att minska elförbrukningen och här har även hållbarhetsambassadören tagit ansvar över att påminna sina kollegor om att minska vardagsförbrukning. Organisationskulturen som enligt Warrick (2017) definieras som de övertygelser, värderingar och attityder som är karakteristiska för en grupp människor, kan här ses som en mekanism som driver förändringen framåt. En organisationskultur som inte har dessa interaktioner mellan medarbetarna skapar splittring vilket leder till spänning och stress (ibid.).

Kulturen spelar även roll när nya initiativ presenteras. Handelsbanken ses inte som en förändringsbenägen organisation och kulturen noteras som en beständig del av organisationen. Gemenskap är en värdering som förs fram ofta för att främja en familjär och lojal anda på kontoren. Kulturen främjar en god arbetsmiljö där diskussioner och förbättringsförslag mellan medarbetare inte skapar spänning utan tas väl. Den här kulturen gör att medarbetare engageras i konversationer och i handlingar för att sätta upp nya mål och utveckla nya hållbara lösningar för kontoret. Detta observeras i kontor Kaffe där en medarbetare agerar som gnistan i en eld genom att starta upp en diskussion kring något som funkar mindre väl på kontoret. Engagerade medarbetare bidrar till konversationen genom att dela med sig av sina upplevelser och åsikter och diskussionerna resulterar i ett nytt hållbarhetsinitiativ, en lösning, på det problem som presenterades. I en splittrad kultur är inte medarbetarna engagerade och upplever inte att de har möjligheten att bidra med sina åsikter och upplevelser (Warrick 2017; Škerlavaj et al. 2007) så som medarbetarna på Kontor Kaffe och Te gör.

### 5.2.2 Motivation

Hos hållbarhetsambassadörerna ser motivationen olika ut, men Tony förklarar att ett intresse i hållbarhet är en bra startpunkt. Den första hållbarhetsambassadören på kontor Kaffe, Anton, uttryckte ett intresse för hållbarhet och blev därmed tilldelad rollen som hållbarhetsambassadör. Antons identitet i organisationen är kopplad till anställningslängden och en vilja att passa in kontorskulturen, vilket gör att förändringarna på kontoret präglas av viljan att inte skapa turbulens. Specht et al (2018) menar på att identiteten hos förändringsagenterna påverkar motivationen till att bidra med nytta till arbetsgruppen. Kontor Te upplevde inga förändringar under tiden då den förste hållbarhetsambassadören var ansvarig, det var inte förrän rollen överlämnades till John som förändring kunde observeras. Detta kan vara på grund av en okunskap kring rollens innebörd samt brist på motivation och vilja att bidra till arbetsgruppen. John visade större motivation till förändring. Detta kan förklaras



av dennes identitet i relation till organisationen. John har arbetat i organisationen i många år och besuttit olika roller och har sedan ett par år tillbaka arbetat på kontor Te. Identiteten karaktäriseras således som bekväm, i organisationen såväl som kulturen, hänsynsfull, och pedagogisk mot kollegor. Detta motiverar kontor Tes hållbarhetsambassadör till att bidra med nytta till sin arbetsgrupp genom att tillämpa små förändringar på ett uppmuntrande sätt.

Förändringsmottagarna, vilket i denna studie är medarbetarna på de utvalda kontoren, måste uppleva motivation för att upprätthålla förändringen. Motivationen till att realisera förändringarna och upprätthålla de presenterade initiativen motverkar potentiellt motstånd som kan uppstå i organisatoriska förändringar som till exempel vid förändrade scripts (Van Woerkum et al. 2011). Ett förändrat script på Kontor Kaffe är till exempel släckandet av skärmar. Förändringar i en social kontext kräver interaktiv motivation som skapas av sociala interaktioner mellan förändringsagenter och förändringsmottagare (ibid.). På kontor Kaffe och Te upplevs interaktiv motivation i konversationer mellan medarbetare när uppmuntring och påminnelser att minska elförbrukning och avfall förekommer. Dessa sociala interaktioner observeras mer ofta i oplanerade miljöer, informella möten och sammanträffanden, än i planerade miljöer, formella och planerade möten. Den interaktiva motivationen kan även upplevas hos förändringsmottagarna när det finns en förståelse för förändringens innebörd (Specht et al. 2018). Detta observeras på kontor Kaffe i två fall. Det första är att majoriteten av medarbetarna konsekvent släcker sina skärmar, dessa medarbetare har förstått innebörden och upplever en vilja till att minska kontorets elförbrukning. Den minoritet som inte bidrar till denna förändring har inte blivit fullt informerade kring orsaken till förändringen och har således inte bidragit till den. Det andra fallet är när de medarbetare som har förstått innebörden av förändringen har fått viljan att engagera sig i konversationerna och diskussionerna som tar plats för att ta fram nya lösningar och hållbarhetsinitiativ, som till exempel i diskussionen kring värmeelement. I det fallet var förändringens innebörd underförstådd och utvecklad av medarbetaren som ansåg att arbetsmiljö även berörde ekonomisk och social hållbarhet.

### 5.2.3 Lärande & politik

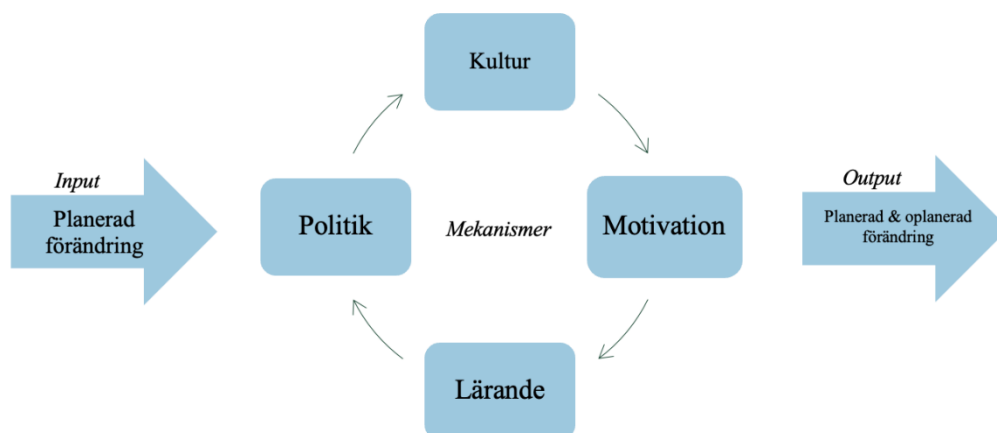
Hållbarhetsambassadörerna får inspiration till nya förändringar genom bland annat de månatliga sändningarna av ”Hållbarhetsmorgon”. Exempel på detta är för kontor Kaffe att släcka skärmarna vid slutet av dagen. Ambassadörerna tar med sig kunskap från webinarier och liknande och redogör dessa för sina kollegor vilket öppnar till diskussioner där fler perspektiv från medarbetarna kan presenteras. Medarbetarna lär sig av andras upplevelser och misstag vilket ingår i den lärande mekanismen som enligt Parastuty et al. (2015) är experimenterande och anpassningsbar till inlärning. Förändringarna sker även stegvis då nya initiativ diskuteras i grupp innan bestämmelser sker. Den stegvisa processen visar på enligt Parastuty et al. (2015) att de rutiner och beteenden som finns i kulturen har en chans att hinna med förändringen. Medarbetarna arbetar med de nya förändringsinitiativen tillsammans och lär sig av varandras upplevelser och tidigare misstag, vilket sker genom bland annat konversationer. Ambassadörerna på

kontoren har dock på grund av saknaden av behörighet och befogenhet endast kunnat genomföra lättare förändringar.

Bristen i behörighet och befogenhet visas på två nivåer, en för cheferna och en för medarbetarna på kontoren. På den första nivån är det länscheferna i detta fall som bestämmer om förändringen ska ske eller inte, de sitter med andra ord på den befogenheten att realisera förändringen på kontoren. Däremot eftersom länscheferna själva bestämmer om implementering sker eller ej, kan de som individer finna olika stor nytta i förändringen. En del länschefer ser inte nyttan i den nya rollen och väljer bort den, vilket kan återspeglas i att inte alla kontor har en ambassadör. Länschefernas befogenheter speglas i den politiska mekanismen där Parastuty et al. (2015) menar på att makt, som utgår från medarbetarens position i organisationer, är en av de politiska aktiviteter som driver förändringen. Den andra nivån sker på kontoren, där sociala interaktioner sker mellan medarbetare och kontorschefer för att överstiga problemen som kommer med brist på befogenhet. Kontor Kaffe finner lösning till detta genom att överlåta vissa uppgifter till kontorscheferna som besitter den befogenheten och behörighet som behövs. Exempel på när sådana tillfällen uppstått är när kontoret beställde ny källsortering och för att lösa problemet med värmeelementen, något som kontorscheferna med rätt befogenheter och behörigheter fick genomföra. Kaffe Te använder sig av kontorschefernas befogenheter för att förmedla hållbarhet på kontoren, som resultatrapport, då endast kontorschefen får tillgång till dessa rapporter. Även kulturen har en stark roll på respektive kontor då värderingar och ömsesidig respekt och gemenskap främjar detta arbetssätt (Warrick, 2017)

#### 5.2.4 Sammanfattning

I figur 1 presenteras ett teoretiskt ramverk som inkluderar de mekanismer som driver fram oplanerade såväl som planerade förändringar i organisationer. Dessa mekanismer har visat sig viktiga både i litteraturen och i fallstudien av Handelsbanken. En förändring som innehåller planerade aspekter förändras av de presenterade mekanismerna och resulterar i en, för ledningen, oplanerad förändring men som är planerad av medarbetarna som konstruerar förändringen.



Figur 1. Uppsatsens teoretiska ramverk.

## 6. Slutsatser

I följande kapitel kommer de mekanismer som driver oplanerade förändringar som identifierats i studien samt hur de konstruerat förändring på arbetsplatsen att presenteras. Kapitlet kommer även beröra vad den oplanerade förändringen har för innebörd i ett större perspektiv. Slutligen kommer denna studies forskningsbidrag samt förslag för framtida studier inom ämnet presenteras med utgångspunkt i teori, metod och empiri.

### 6.1 Mekanismer

Studien visar på att mekanismerna som driver en förändring är organisationskultur, motivation samt individernas lärande och politik. Dessa mekanismer samverkar med varandra för att driva förändringen framåt eftersom mekanismerna bidrar till varandras framgång. Den första mekanismen som studien identifierat är **organisationskulturen** genom att förändringen formas utifrån arbetsgruppens värderingar och den ömsesidiga respekten som finns mellan medarbetarna. Respekten mellan medarbetarna leder till att delegering av uppgifter kan ske utan större missnöje. En annan del av organisationskulturen är gemenskapen, medarbetarna är tillsammans med och konstruerar förändringar på kontoren vilket kan stärka samhörigheten i respektive grupp. För mekanismen **motivation**, visar studien att förändringsagentens identitet och vilja att bidra till förändring spelar stor roll i hur agenter agerar vid en förändring som är öppen till nya initiativ. De sociala interaktionerna har även en stor betydelse för motivationen hos medarbetarna där de tillsammans uppmuntrar varandra att fortsätta medverka i förändringen och att bidra med nya initiativ. Den tredje mekanismen, **lärande**, visas genom att hållbarhetsinitiativen dels kommer från hållbarhetsansvarig, dels från medarbetarna själva och deras egna erfarenheter. Den oplanerade förändringen utformas därmed av medarbetarnas tidigare upplevelser, kunskaper och kompetenser. Den **politiska** mekanismen påvisas i de befogenheter och behörigheter som de involverade i förändringen har eller inte har. Bristen på befogenheter och behörigheter hos hållbarhetsambassadörerna har gett förändringar av mer vardaglig karaktär där fokus har legat på att förändra beteenden.

### 6.2 Oplanerad förändrings innebörd

Tidigare litteratur presenterar att en oplanerad förändring sker till följd av en kris och att det är krisen som startar förändringen, vilket denna studie visar på inte är det enda sättet en oplanerad förändring kan initieras. De förändringar som har initierats under studiens gång har skett genom kommunikationer och interaktiv motivation mellan medarbetarna på kontoren och inte på grund av en oföväntad händelse eller kris. Studien visar på att en oplanerad förändring tar plats på grund av mekanismerna, även om förändringen från början inkluderat planerade aspekter.

Förändringen blir inte samma mellan de medverkande kontoren eftersom det är mekanismerna som påverkar utfallet. Exempelvis skiljer sig förutsättningarna lite åt mellan kontoren vilket visas av den kulturella och lärande mekanismen då dessa bygger på individers värderingar och tidigare erfarenheter. För att hantera mekanismerna och förändringen är det av vikt att det finns förståelse för mekanismernas påverkan på förändringen och hur de sker. Förståelse för mekanismerna kan tillhandahållas av en förändringsagent som inte endast besitter en roll i ledningen. Det som har observerats är att förändringarna som planerats av hållbarhetsambassadören, och dess medarbetare, är anpassade till de omgivande mekanismerna. Denna anpassning skulle inte kunna utföras av en förändringsagent som inte omges av miljöns unika mekanismer.

### 6.3 Forskningsbidrag och vidare forskning

Denna studie bidrar till utveckling av empirisk och teoretisk kunskap kring oplanerade hållbarhetsförändringar och mekanismerna som verkar inom dessa förändringar. Det empiriska bidraget grundar sig i att organisationer som har förståelse för hur mekanismerna driver förändring kan bättre lyckas med att implementera hållbarhetsförändringar i sina organisationer. Studien har fokuserat på förändringar på lokal nivå och en organisations direkta miljöpåverkan, vilket är av vikt för att påverka individers beteenden och hållbarhetsmedvetenhet. Det teoretiska bidraget ges genom det teoretiska ramverket som har i syfte att utveckla forskningen kring konstruerade hållbarhetsförändringar, i synnerhet oplanerade förändringar.

För framtida forskning inom ämnet och teorin föreslås att utveckla antalet mekanismer som finns i en oplanerad förändring och hur de påverkar förändringen. I en annan förändring än den som studerats här kan andra mekanismer spela roll för att driva förändringen framåt. Parastuty et al. (2015) diskuterar fler förändringsteorier än de två som diskuterats i denna studie. Beroende på en studies fall kan det vara aktuellt att studera resource dependency theory eller behavioral theory of the firm som båda kategoriseras under konstruerad förändring. Dessa fokuserar dock på hur brist på resurser och extern press på organisationen påverkar förändringen. Teorin kan även vändas och utgå från en objektivistisk standpunkt, vilket innebär att förändring sker oberoende av sociala aktörers beteenden. Här kan forskare använda sig av Parastutys et al. (2015) evolutionary theory som ser förändring som förutbestämd, då ses mekanismerna som avvikelser av förändringen och en rättelse krävs för att återvända till rätt status.

Utveckling av metoden i framtida forskning kan göras genom en flerfallstudie för att ge ökad förståelse av de oplanerade förändringarna. En studie som omfattar fler organisationer och ger en mer verklig och representativ bild av hur oplanerade förändringar fungerar i olika organisationer och branscher. Denna studie fokuserar endast på en bransch och en organisation där kulturen på kontoren kan anses stark i den mening att det finns kommunikation och möjlighet till förbättring. Fokuset för studiens fall gör det därmed svårt att applicera resultatet till en annan organisation om inte organisationskulturerna är relativt lika. Metoden kan även utvecklas genom

att genomföra en längre longitudinell studie för att vara med i hela processen av förändringen. Det kan även vara aktuellt att genomföra intervjuer med medarbetare som är med i förändringen för att få tydligare perspektiv på deras syn på förändringen och arbetet som sker.

Empirin i denna studie är fokuserad på två kontor inom organisationen som är placerade i samma län, vilket medför att studien blir centrerad till endast ett län och ger ingen geografisk spridning. För framtida studier föreslås en ökad geografisk spridning för att få en mer representativ bild över hela organisationen. Det kan även vara till fördel att inkludera fler kontor eller arbetsplatser inom en organisation än vad som utförts i denna studie för att öka chanserna till att resultatet blir representativt för organisationen som helhet.

# Referenser

## Skriftliga referenser

- Alvesson, M. (2003). Beyond Neopositivists, Romantics, and Localists: A Reflexive Approach to Interviews in Organizational Research. *The Academy of Management review*, 28 (1), 13–33.  
<https://doi.org/10.2307/30040687>
- Alvesson, M., & Sveningsson, S, 2008. *Förändringsarbete i organisationer - om att utveckla företagskulturer*. Malmö: Liber.
- Baumgartner, R.J., 2009. Organizational Culture and Leadership: Preconditions for the Development of a Sustainable Corporation. *Sustainable Development*, 14 (2), 102-113.  
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/sd.405>
- Beer, M. (2021). Reflections: Towards a Normative and Actionable Theory of Planned Organizational Change and Development. *Journal of change management*, 21 (1), 14–29.  
<https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1861699>
- Boiral, O. (2011). Managing with ISO systems: lessons from practice. *Long Range Planning*, 44(3), 197-220.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2010.12.003>
- Bryman, A. & Bell, E. (2015). *Business research methods*. 4. ed. Oxford: Oxford University Press.
- Bryman, A. och Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, upplaga 3. Liber: Malmö
- Burnes, B. (1996). No such thing as a “one best way” to manage organizational change. *Management decision*, 34 (10), 11–18.  
<https://doi.org/10.1108/00251749610150649>
- Daily, B. F. & Huang, S., 2001. Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management, *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 12, iss: 12, pp. 1539-1552.  
<https://repofeb.undip.ac.id/263/1/10-1108%202019-12-12%20%28Emerald%29.pdf>

- Doeze Jager, S., Born, M., Van der Molen, H. (2022). The relationship between organizational trust, resistance to change and adaptive and proactive employees' agility in an unplanned and planned change context. *Applied psychology*, 71 (2), 436-460.  
<https://iaap-journals.onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/apps.12327>
- Globala målen (2017). Vad betyder hållbar utveckling?  
<https://www.globalamalen.se/fragor-och-svar/vad-betyder-hallbar-utveckling/>  
 [2023-04-26]
- Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*, upplaga 1. Stanford University Press: Stanford, California.
- Handelsbanken (u.å.a). *Koncernens organisation*.  
<https://www.handelsbanken.com/sv/om-koncernen/organisation> [2022-12-08]
- Handelsbanken (u.å.b). *Våra Hållbarhetsmål*.  
<https://www.handelsbanken.com/sv/hallbarhet/hallbarhetsmal> [2023-04-26]
- Jian, G. (2007). Unpacking unintended consequences in planned organizational change: A process model. *Management Communication Quarterly*, Vol. 21, Iss. 5, pp. 5-28.  
<https://journals.sagepub.com/doi.org/10.1177/0893318907301986>.
- Knowles, H. & Saxberg, B. (1988). Organizational leadership of planned and unplanned change: A system approach to organizational viability. *Futures*, 20 (3), 252-265.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/001632878890081X>
- Linneberg, M. & Korsgaard, S. (2019). Coding qualitative data: a synthesis guiding the novice. *Qualitative research journal*, 19 (3), 259–270.  
<https://doi.org/10.1108/QRJ-12-2018-0012>
- Lozano, R. (2012). Towards better embedding sustainability into companies' systems: an analysis of voluntary corporate initiatives. *Journal of cleaner production*, 25, 14–26.  
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2011.11.060>
- Lozano, R. & Garcia, I. (2020). Scrutinizing Sustainability Change and Its Institutionalization in Organizations. *Frontiers in sustainability* (Lausanne), 1.  
<https://doi.org/10.3389/frsus.2020.00001>
- McKinley, W. & Scherer, A.G. (2000). Some unanticipated consequences of organizational restructuring. *The Academy of Management review*, 25 (4), 735–752. <https://doi.org/10.5465/AMR.2000.3707703>

- Mirvis, P., Googins, B. & Kinnicutt, S. (2010). Vision, mission, values: Guideposts to sustainability. *Organizational dynamics*, 39 (4), 316–324.  
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2010.07.006>
- Morgan, G. (2006). *Images of organization*. Updated ed. Thousand Oaks, Calif: SAGE.
- Parastuty, Z., Schwarz, E.J., Breitenecker, R.J. & Harms, R. (2015). Organizational change: a review of theoretical conceptions that explain how and why young firms change. *Review of managerial science*, 9 (2), 241–259.  
<https://doi.org/10.1007/s11846-014-0155-3>
- PwC, (2018) Det prioriterade Hållbarhetsarbetet: så ser 400 svenska företag och organisationer på sitt hållbarhetsarbete, Stockholm: PWC  
<https://www.pwc.se/sv/pdf-reports/hallbar-affarsutveckling/det-prioriterade-hallbarhetsarbetet.pdf> [2023-04-26]
- Reverdy, T. (2006). Translation Process and Organizational Change: ISO 14001 Implementation. *International studies of management & organization*, 36 (2), 9–30.  
<https://doi.org/10.2753/IMO0020-8825360201>
- Saeudy, M., Atkins, J. & Barone, E.A. (2022). Interpreting banks' sustainability initiatives as reputational risk management and mechanisms for coping, re-embedding and rebuilding societal trust. *Qualitative research in financial markets*, 14 (1), 169–188.  
<https://doi.org/10.1108/QRFM-02-2021-0024>
- Shannon, P. & Hambacher, E. (2015). Authenticity in Constructivist Inquiry: Assessing an Elusive Construct. *Qualitative report*, 19 (52).  
<https://doi.org/10.46743/2160-3715/2014.1418>
- Škerlavaj, M., Štemberger, M.I., Škrinjar, R. & Dimovski, V. (2007). Organizational learning culture—the missing link between business process change and organizational performance. *International journal of production economics*, 106 (2), 346–367.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2006.07.009>
- Specht, J., Kuonath, A., Pachler, D., Weisweiler, S. & Frey, D. (2018). How Change Agents' Motivation Facilitates Organizational Change: Pathways Through Meaning and Organizational Identification. *Journal of change management*, 18 (3), 198–217.  
<https://doi.org/10.1080/14697017.2017.1378696>



- Tenkasi, R.V. & Chesmore, M.C. (2003). Social Networks and Planned Organizational Change: The Impact of Strong Network Ties on Effective Change Implementation and Use. *The Journal of applied behavioral science*, 39 (3), 281–300.  
<https://doi.org/10.1177/0021886303258338>
- Van de Ven, A. and M. Poole. (1995). Explaining Development and Change in Organizations. *Academy of Management Review*, 20(3): 510–540.  
<https://doi.org/10.2307/258786>
- Van Woerkum, C., Aarts, N. & Van Herzele, A. (2011). Changed planning for planned and unplanned change. *Planning theory*, 10 (2), 144–160.  
<https://doi.org/10.1177/1473095210389651>
- Walczak, D., Dziawgo, L., Dziawgo, D., Buszko, M., Pawłowski, J., Żołądkiewicz-Kuzioła, A. & Krupa, D. (2021). Attitudes and behaviors regarding environmental protection in the financial decisions of individual consumers. *Energies*, 14 (7), 1934–.  
<https://doi.org/10.3390/en14071934>
- Warrick, D.D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. *Business horizons*, 60 (3), 395–404.  
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.01.011>
- Waxin, M-F., Knuteson, S., & Bartholomew, A. (2020) Outcomes and Key Factors of Success for ISO 14001 Certification: Evidence from an Emerging Arab Gulf Country, *Sustainability*, vol.12 (1), p.258.  
<https://doi.org/10.3390/su12010258>
- Zutshi, A. & Sohal, A. S., 2004. Adoption and maintenance of environmental management systems – Critical success factors, *Management of Environmental Quality: An International Journal*, vol. 15, Iss: 4, pp. 399-419  
<http://dx.doi.org/10.1108/14777830410540144>

## **Opublicerat material**

”Tony”, Hållbarhetsansvarig, Svenska Handelsbanken, intervju via Skype, 2023-01-25.

# Tack

Författarna till denna uppsats vill börja med att tacka de två kontoren som medverkat i studien samt hållbarhetsansvarig för Handelsbanken för att ha gett oss en större förståelse för förändringens innebörd. Vi vill även tacka vår handledare, Hanna Astner, för sitt engagemang, konstruktiva kritik och goda råd vilket har hjälpt oss utveckla vårt arbete. Slutligen vill vi tacka våra opponenter, studiekamrater och familjer som genom arbetets gång uppmuntrat och hjälpt genom konstruktiv kritik och diskussioner.

# Bilaga 1

## Intervjuguide

- Vem är du?
  - Hur länge har du arbetat i Handelsbanken?
- Berätta lite om implementeringen av hållbarhetsansvariga
  - Hur och när kom idén om implementeringen av hållbarhetsansvariga till?
  - Vad innebär implementeringen av hållbarhetsansvariga?
  - Hur ser kommunikationen ut mellan din avdelning och hållbarhetsansvariga?
  - Hur ser planen ut för implementeringen av hållbarhetsansvariga?
  - Vad förväntas av kontoren?
  - Vad är målet med implementeringen av hållbarhetsansvariga?

## Publicering och arkivering

Godkända självständiga arbeten (examensarbeten) vid SLU publiceras elektroniskt. Som student äger du upphovsrätten till ditt arbete och behöver godkänna publiceringen. Om du kryssar i **JA**, så kommer fulltexten (pdf-filen) och metadata bli synliga och sökbara på internet. Om du kryssar i **NEJ**, kommer endast metadata och sammanfattning bli synliga och sökbara. Även om du inte publicerar fulltexten kommer den arkiveras digitalt. Om fler än en person har skrivit arbetet gäller krysset för samtliga författare. Du hittar en länk till SLU:s publiceringsavtal på den här sidan:

- <https://libanswers.slu.se/sv/faq/228316>.

JA, jag/vi ger härmed min/vår tillåtelse till att föreliggande arbete publiceras enligt SLU:s avtal om överlåtelse av rätt att publicera verk.

NEJ, jag/vi ger inte min/vår tillåtelse att publicera fulltexten av föreliggande arbete. Arbetet laddas dock upp för arkivering och metadata och sammanfattning blir synliga och sökbara.