



HANDELSHÖGSKOLAN
UMEÅ UNIVERSITET

Vad hände och hur gör vi nu?

En fallstudie om hur GDPR har tvingat den enskilda organisationen till interna förändringar

Caroline Ahlberg, Brittany Bono

Enheten för företagsekonomi
Kandidatuppsats, 15 hp, HT 2018
Handledare: Kiflemariam Hamde

Sammanfattning

Den nya EU-förordningen GDPR (General Data Protection Regulation) tillämpades under 2018 och har orsakat en hel del förändringar på olika fronter. Främst har de företag och organisationer som hanterar större mängder med personuppgifter blivit påverkade och tvingats till organisationsförändringar för att anpassa sig. Detta dynamiska fenomen har undersökts från flera olika perspektiv under åren, men i och med nya tvingande krafter uppstår ny dynamik. Den externa påverkan som GDPR medför till interna organisationsförändringar är fortfarande ett frågetecken inom forskning och denna ovanliga kontext skapar en utmärkt möjlighet att undersöka samspelet mellan extern påverkan och planerad intern förändring.

Denna studie undersöker vilka interna förändringar GDPR har orsakat inom den enskilda organisationen och vilka effekter detta har medfört. Syftet är därmed att beskriva hur organisationen har påverkats av GDPR med fokus på de olika stadierna i förändringsprocessen. Detta utökas för att få en bredare syn genom att undersöka upplevelsorna inom de olika befattningsgraderna inom företaget och därmed få en förståelse för eventuella konsekvenser och utmaningar som har uppstått. Med andra ord ligger övergripande fokus på de organisationsförändringar som uppstår i en tvingad planerad förändring till följd av den externa kraften GDPR.

För att uppnå detta på bästa sätt och kunna skapa en grundläggande förståelse har denna studie använt sig av kvalitativ metod. Med detta i åtanke har en fallstudie gjorts på företaget A3, innehållande en observation samt semi-strukturerade intervjuer inom de olika nivåerna i företaget. Utifrån dessa har den empiriska datan kunnat framställas och gett väga för studiens resultat. Resultatet innehåller bland annat de olika uppfattningarna av GDPR som har getts av ledningen, middle-managers och medarbetarna. I grunden har dessa varit relativt lika men med hänsyn till att olika nivåer uppmärksammar olika synsätt på processen och dess effekter. Vidare har resultaten kunnat analyseras utifrån det teoretiska ramverket, med stort fokus på den sammanfattande modellen som kombinerar externa teorier med interna för att skapa en helhetsbild.

Sammanfattningsvis har analysen funnit att företaget omedvetet har använt sig av flera teorier för en lyckad organisationsförändring, men det har även uppmärksammats en del avvikelser. Exempelvis har företaget använt sig av agilt arbetssätt för att lättare anpassa sig, men inte utnyttjat kommunikationsteorier som vill inkludera alla, utan de har valt att begränsa kommunikationen i olika stadier. I slutändan har författarna funnit att företaget saknar uppföljning på en helhetsnivå för att kontrollera att alla inom företaget förstår och efterlever direktiven. Detta kan även medföra att behövliga förändringar i processen inte upptäcks, utan faller mellan stolarna på grund av den saknade kunskapen av problemen. Utifrån detta har rekommendationer till möjliga anpassningar erbjudits för att skapa uppföljning på en helhetsnivå.

Nyckelord: GDPR, Organisationsförändringar, Förändringsprocess, Interna processer, Kommunikation

Innehållsförteckning

1. Introduktion	1
1.1 GDPR Introduktion	1
1.2 Problematisering	1
1.3 Forskningsfråga	3
1.4 Syfte.....	3
1.5 Avgränsning	3
1.6 GDPR-fördjupning	4
1.6.1 EU-lagstiftning	4
1.6.2 Vad är GDPR.....	6
1.6.3 Varför infördes GDPR.....	6
1.6.4 Skillnader mellan PUL och GDPR.....	7
2. Teoretisk Bakgrund	9
2.1 Organisationsförändringar	9
2.2 Institutionell Teori	10
2.3 Lewins Trestegsmodell.....	11
2.4 Strategier.....	13
2.4.1 Arbetssätt	13
2.4.2 Implementera förändring genom kommunikation	15
2.4.3 Motverka motstånd	17
2.4.4 Kommunikation och motstånd i förändringsprocessen	18
2.5 Sammanfattande Modell.....	19
3. Vetenskaplig Metod.....	21
3.1 Ämnesval och Förförståelse	21
3.2 Ontologiska Antaganden	21
3.3 Epistemologiska Antaganden	23
3.4 Axiologiska Antaganden	23
3.5 Angreppssätt	24
3.6 Forskningsmetod	24
3.7 Litteratursökning	25
3.8 Källkritik.....	25
3.9 Teorival.....	26
4. Praktisk Metod.....	28
4.1 Fallstudie	28
4.1 Intervjumetod	28
4.1.1 Val av respondenter och access	29
4.1.2 Intervjufrågor.....	31

4.2 Praktiskt Genomförande	32
4.3 Dataanalys	33
4.4 Etiska Principer	33
5. Resultat	35
5.1 Introduktion A3	35
5.2 Företagets GDPR Utbildning.....	35
5.2.1 Genomförandeplan	35
5.2.2 Författarnas personliga observationer	37
5.3 Ledning.....	38
5.3.1 Upptining.....	38
5.3.2 Genomförande	39
5.3.3 Nedfrysning	40
5.4 Middle-management.....	41
5.4.1 Upptining.....	41
5.4.2 Genomförande	42
5.4.3 Nedfrysning	43
5.5 Medarbetare	44
5.5.1 Upptining.....	44
5.5.2 Genomförande	45
5.5.3 Nedfrysning	46
6. Analys och Diskussion	48
6.1 Från Extern Lagförändring till Interna Förändringar	48
6.2 Förändringsprocessen	49
6.2.1 Delaktighet inom olika nivåer	49
6.2.2 Kommunikation i förändringsprocessen.....	50
6.2.3 Arbetssätt.....	50
6.2.4 Utbildning som verktyg.....	52
6.3 Utmaningar och Konsekvenser.....	53
6.4 Sammanfattande Analys	54
7. Slutsats.....	55
7.0.1 Förändringsprocessen	55
7.0.2 Utmaningar och konsekvenser.....	56
7.0.3 Rekommendationer till A3	57
7.1 Författarnas reflektioner	57
7.2 Framtida Forskning	58
7.3 Etiska Principer	58
7.4 Sanningskriterier.....	59

Referenser.....	61
-----------------	----

Appendix 1: Intervjufrågor Dataskyddsbud	
Appendix 2: Intervjufrågor Middle-management	
Appendix 3: Intervjufrågor Medarbetare	

Figur 1. Skillnaden mellan förordning och direktiv	5
Figur 2. Visualisering av Lewins trestegsmodell	12
Figur 3. Visualisering av traditionellt och agilt arbetssätt.....	14
Figur 4. PDCA-hjulet	14
Figur 5. 5S för hantering av GDPR	15
Figur 6. Sammanfattande modell över det teoretiska ramverket.....	19
Figur 7. Sammanfattande modell med koppling till empiri	54

Förkortningar

DPO - Data Protection Officer

EDPD - European Data Protection Directive

EU - Europeiska Unionen

GDPR - General Data Protection Regulation (Svenska: Dataskyddsförordningen)

PUA - Personuppgiftsansvarig

PUB - Personuppgiftsbiträde

PuL - Personuppgiftslagen

1. Introduktion

Detta avsnitt ämnar introducera läsaren till GDPR för att sedan följa upp med en problematisering angående det valda studieområdet. Avsnittet innehåller även en forskningsfråga som härleds från problematiseringen, vilket förtydligas i studiens syfte, följt av en diskussion angående studiens avgränsningar. Avslutningsvis finns det ett avsnitt gällande fördjupning inom GDPR för att alla läsare ska kunna ha liknande information inom området, oavsett tidigare kunskap.

1.1 GDPR Introduktion

I dagens samhälle ökar ständigt den digitala världen. I och med denna extrema utveckling har det framstått en väldigt fragmenterad digital marknad och ett bristande område inom dataskydd. Den 25 Maj 2018 upphörde denna verklighet då Europeiska Unionen införde dataskyddsförordningen, eller GDPR (General Data Protection Regulation) som den ofta benämns, för att skapa en mer unifierad och direkt tillämpbar dataskyddsstiftning. Detta uppnås eftersom den måste tillämpas av alla företag, individer, rättsväsen och myndigheter utan att behöva transponeras in i medlemsstaternas lagstiftningar och ersätter därför alla enskilda medlemsstaters dataskyddslagar (Albrecht, 2016). Enligt Europeiska Kommissionen (u.å.a) vill 90% av EU:s invånare ha samma dataskyddsregler i hela EU och därför uppfyller detta ett tydligt behov.

Det som ligger till grund för GDPR är grundläggande rättigheten till privatliv och därmed skydd av personuppgifter och hur dessa behandlas. Med personuppgifter menas upplysningar som avser en identifierad eller identifierbar fysisk person. När det gäller GDPR är det särskilt viktigt med uppgifter som kan, antingen enskilt eller i kombination med andra, knytas till en levande person. Exempel på dessa uppgifter är personnummer, namn, adress, bilder, ljudinspelningar och även IP-nummer och cookies ifall de kan kopplas till fysiska personer. Personuppgiftsbehandling är därför alla former av åtgärder som berör dessa olika personuppgifter såsom insamling, registrering, lagring, ändring, läsning, radering, och många fler åtgärder (Dataskyddsinspektionen, u.å.).

1.2 Problematisering

Den nya EU-förordningen har varit ett aktuellt samtalsämne de senaste två åren, men med stora meningsskiljaktigheter. Det diskuteras intensivt om vilka konsekvenser och effekter som kan tänkas uppstå i samband med tillämpningen, samtidigt som oklarheterna varit många. I takt med globaliseringen och teknikutvecklingen uppstår det nya möjligheter för företag att bedriva affärer, vilket i sin tur kräver nya direktiv (Nilsson, 2016). Den nya EU-förordningen medför därav nya riktlinjer och ökat ansvar för samtliga organisationer inom Europeiska Unionen (Nilsson, 2016), en process som tycks varit mycket omfattande för företag. Mest påtagligt kommer det att bli för de företag som inte anpassar sig till den nya lagstiftningen, för dem väntas höga sanktionsavgifter (Danielsson et al., 2018). Samtidigt som GDPR förväntas bidra med utmaningar, medför lagstiftningen även en rad positiva effekter för flertalet företag (Jaeger, 2017). Genom att skapa en helhetssyn för tillvägagångssättet som genomsyrar hela organisationen har dem möjlighet att vända utmaningen till en konkurrensfördel, eftersom ett stabilt företag ökar sin tilltro gentemot sina intressenter (Jaeger, 2017).

Den nya EU-förordningen förväntas ha en lång resa framför sig, innan det finns en praxis att följa, vilket innebär att det fram tills dess är mycket betydelsefullt att följa

utvecklingen (Danielsson et al., 2018). GDPR kommer fortsättningsvis att kräva samtycke från alla berörda parter, eftersom att det är en iterativ process som aldrig kommer att kunna avslutas (Jaeger, 2017). Arbetet med GDPR kommer att fortsätta kräva resurser och strategier, vilket medför nya rutiner som bör tillämpas kontinuerligt för att säkerställa att lagstiftningen efterföljs. Det föreslås därför att en huvudansvarig för GDPR utses inom varje enskild organisation (Jaeger, 2017). Enligt Lindström (2018) bör denna huvudansvarige vara ett dataskyddsombud, vars vitala funktion är att säkerställa att den personliga integriteten inte äventyras. Den tillsatta personen verkar som en internrevisor med syfte att förmedla information samt vara kontaktpunkt för alla funderingar gällande GDPR (Lindström, 2018). I samband med att lagen tillämpades påbörjades även en granskning av företag inom olika branscher, för att studera hur implementeringsprocessen har fungerat. Det har därefter uppmärksammats att brister gällande dataskyddsombud och kommunikation förekommer (Lindström, 2018).

Vid första anblick kan det nya lagkravet tyckas vara av enbart juridiska och IT mässiga grunder, vilket inte är fallet (Rosengren, 2017). Samtliga parter inom organisationen kommer att påverkas och i många fall kan det även vara så att en medarbetare har djupare kunskap kring den praktiska användningen av personuppgifterna, snarare än ledningen (Rosengren, 2017). Något som kommer att kräva tydlig kommunikation parterna sinsemellan. Ur ett framtidsperspektiv blir det ytterst avgörande hur ledningen hanterar det nya lagkravet, då tydliga direktiv bör förmedlas. För att skapa ett hållbart förändringsarbete med GDPR bör alla berörda parter i verksamheten vara delaktiga i samtliga stadier för att säkerställa kvaliteten i arbetet (Rosengren, 2017). Kommunikation är en betydande faktor för att lyckas med organisationsförändringar, då ledningen har ett ansvar att förmedla målsättningen samt konsekvenserna som tillkommer (Nelissen & Van Selm, 2008, s. 314). Följaktligen har det uppmärksammats att organisationsförändringar bör analyseras ur ett mikroperspektiv för att fastställa ledningens influenser. Vid implementering krävs det därför att ledningen för en tydlig dialog och kommunicerar på alla nivåer inom företaget för att lyckas (Nelissen & Van Selm, 2008, s. 315). Således är det betydelsefullt att fortsättningsvis undersöka sambandet mellan kommunikation och respons, vidare i empiriska studier.

Tidigare forskning tyder på att det finns ett intresse av att studera framgångsfaktorer inom organisationsförändringar, med hänsyn till att dessa förändringar är dynamiska. Det kommer alltid att finnas en efterfrågan på praktiska exempel till följd av den dynamiska karaktären (Todnem 2005, s. 378). Vidare menar Rosenbaum et al. (2018, s. 299) att framtida forskning fortfarande anses aktuellt, framförallt för att kunna fastställa grundläggande ramverk till varför en situation fungerar som den gör. Vilket gör sig intressant för att i framtiden kunna sprida kunskapen i en vidare kontext, samt ta lärdom från misslyckanden (Rosenbaum et al., 2018, s. 299). Det är därför aktuellt att vidare undersöka organisationsförändringar i varierande kontext för att utöka uppfattningen av dessa dynamiska fenomen. Förändringar till följd av GDPR är av särskilt intresse eftersom den individuella riskbedömningen medför en tolkningsfråga för enskilda organisationer.

Ur ett historiskt perspektiv belyser litteraturen inom ämnet förändringar som bedrivits på egna initiativ, snarare än externt pådrivna lagförändringar. Därav är det av intresse att undersöka hur en externt pådriven lagstiftning kan ha influerat en organisation samt skapa förståelse för från vart effekterna härstammar. Detta med hänsyn till att organisationer mest troligtvis har tvingats till strategiförändringar och nya rutiner för att kunna bemöta

GDPR. Trots att GDPR är en externt pådrivande faktor som oftast innebär oplanerade förändringar som reaktion till en yttre drivande kraft, har den varit på tapeten sedan början av 2016. I väntan på att den nya lagstiftningen skulle tillämpas, har organisationer haft två år på sig att planera förändringsprocessen och börja anpassa sig till förordningen. Detta medför att även om det är en externt pådrivande kraft som skapar behov för förändringar, har organisationer haft tillräckligt med tid på sig för att kunna planera deras tillvägagångssätt. Situationen i fråga ger därför möjligheten att undersöka interna förändringar i en ovanlig kontext för att skapa en djupare förståelse om organisationsförändringar.

1.3 Forskningsfråga

Vad har EU-förordningen GDPR medfört för interna förändringar och effekter i den enskilda organisationen?

Forskningsfrågan kommer att besvaras enligt följande delfrågor:

1. Hur genomfördes förändringar i organisationen för att kunna hantera den nya förordningen?
2. Vilka utmaningar och konsekvenser har uppstått i samband med förändringen inom de olika nivåerna inom organisationen?

1.4 Syfte

Syftet med denna studie är att beskriva hur den enskilda organisationen har påverkats genom införandet av GDPR i Europeiska Unionen. Detta genom att redogöra för de olika stadierna i förändringsprocessen, från planering till dagsläget. Förändringsprocessen syftar således till vilka tillvägagångssätt som vidtagits för att säkerställa att förändring genomförs och bemöter den nya EU-förordningen. Fokus kommer att ligga på hur dessa har kommunicerats och upplevts inom de olika nivåerna i organisationen för att få en större inblick i de olika stadierna av förändring. Vi är därmed intresserade av eventuella konsekvenser och utmaningar som har uppstått längs vägen för att bygga förståelse för hur processen har hanterats. Slutligen kommer rekommendationer om ageranden i förändringsprocesser kunna ges utifrån de ovanstående utgångspunkterna. Övergripande fokus i studien ligger därför på organisationsförändringar men med GDPR som externt pådriven kraft som orsakar tvingad planerad förändring. Förhoppningen med studien är att skapa större förståelse för hur externt pådriven förändring kräver intern förändring.

1.5 Avgränsning

För att kunna genomföra denna studie har det krävts vissa avgränsningar, med hänsyn till att både resurser och tidsram har varit av begränsad karaktär. Den insamlade empirin har därför begränsats till en fallstudie som riktar sig mot ett enskilt företag i svensk kontext, den geografiska avgränsningen är således Umeå och it- och telekombolaget A3. Ett företag inom denna bransch är av intresse för studien eftersom att dem dagligen har hand om stora mängder personuppgifter och kan anses vara en av de branscher som påverkats hårdast i samband med införandet. Det är även denna bransch som redan genomgått en första granskning för att se till att den nya lagen efterföljs. Ytterligare har studien avgränsats till att endast fokusera på de förändringar och effekter som denna nya EU-förordning kan ha medfört utifrån ett företagsperspektiv, samt de olika befattningsgraderna inom organisationen, vilket gör att studien ämnar skapa en

helhetsbild över tillvägagångssättet. Författarna hade inte möjlighet att inkludera fler företag, med hänsyn till tidsramen likväl som efterfrågan, och valde därför att gå in djupare på det medverkande företaget. För att klart och tydligt få en inblick i de förändringar som kan härledas till införandet av GDPR, har en naturlig avgränsning till EU-förordningens händelseförlopp genomförts. Studien innefattar därmed en naturlig tidsram från den period lagen trädde i kraft, 24 maj 2016, fram tills dess att denna studie påbörjades i november 2018.

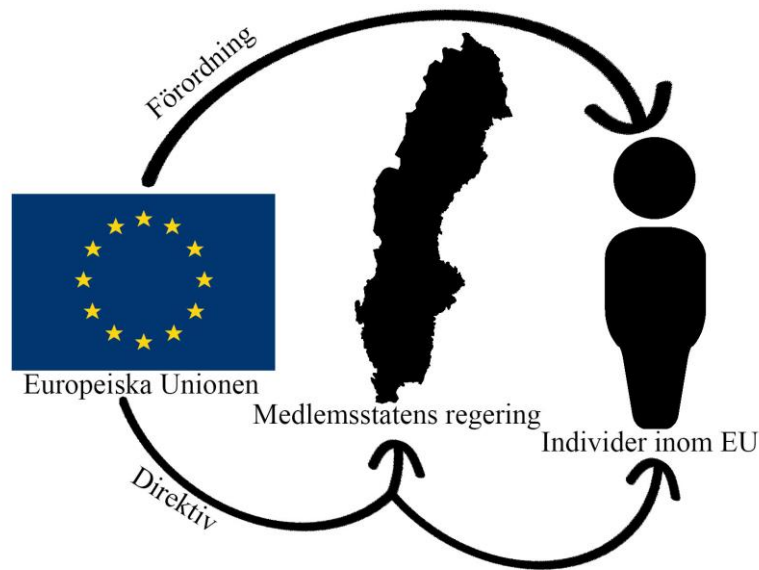
Värt att tydliggöra är även att studiens primära syfte är att beskriva organisationsförändringar, och den nya EU-förordningen GDPR är endast den pådrivande kraften i detta fall. Författarna ämnar således inte till att redogöra för juridiska perspektiv eller rättsliga åtgärder som kan relateras till den nya förändringen, utan endast hur det strategiska arbetet bemöter en ny EU-förordning. Vilket även kan komma att reflekteras i samtliga delar av uppsatsen, där argumentation sker utifrån dessa principer.

1.6 GDPR-fördjupning

Detta avsnitt ämnar till att öka kunskapen för den yttre pådrivande faktorn inom studien, vilket är GDPR. Genom att först förklara grunderna i väsentlig EU-lagstiftning. Sedan förklaras djupare vad GDPR är och vad det innebär. Avsnittet går även in på anledningarna till varför GDPR infördes och hur det påverkar Sverige genom en jämförelse mellan GDPR och PUL. För att kunna erbjuda läsaren en grundlig bakgrund till GDPR som krävs för att förstå studien finns detta kapitel inom introduktionen. Målet med avsnittet är att alla läsare ska kunna förstå GDPR oberoende av den enskilda läsarens tidigare kunskap.

1.6.1 EU-lagstiftning

I grunden är EU:s lagstiftning uppdelad i två olika kategorier; primärrätt som omfattar EU-fördragen och utgör grunden för verksamheten och sekundärrätt som omfattar förordningar, direktiv, och beslut (Europeiska Unionen, 2017). Sekundärrätten är olika rättsakter som EU kan tillämpa för att uppnå målen i EU-fördragen, och dessa aktualiseras på en hel del olika sätt inom medlemsstaterna beroende på vilken sorts rättsakt som tillämpas. Förordningar är bindande rättsakter som medlemsstater ska tillämpa i sin helhet från och med dagen de träder i kraft (Europeiska Kommissionen, u.å.b; Europeiska Unionen, 2018a). Medan direktiv är mer som en målsättning som medlemsstater ska uppnå genom egna initiativ i nationell lagstiftning och de får själva bestämma hur de ska uppnå dessa mål (Europeiska Unionen, 2018a).



Figur 1. Skillnaden mellan förordning och direktiv

Med andra ord när en förordning tillämpas blir den direkt effektiv, medan ett direktiv måste sättas in i medlemsstaternas egna lagstiftningar för att bli effektiva. En av de största skillnaderna är att eftersom varje individuell medlemsstat ska uppnå direktiv med egen lagstiftning kan deras tillvägagångssätt att nå målet skiljas åt, medan förordningar påverkar alla på samma sätt.

För att nya lagar ska skapas inom EU finns det en viss process som måste ske. Kommissionen föreslår nya lagar, men det finns en hel del steg som tas innan detta sker. Först utvärderas de ekonomiska, sociala och miljömässiga konsekvenserna genom en konsekvensanalys över för- och nackdelar med olika förslag (Europeiska Unionen, 2018b). Kommissionen samråder även med diverse berörda parter och tar emot expertråd gällande tekniska frågor. Allt detta för att kunna lägga fram så relevanta lagförslag som möjligt och helst undvika onödig byråkrati (Europeiska Unionen, 2018b).

Nästa steg är att Europaparlamentet och rådet går igenom förslaget och föreslår ändringar. Det finns alltid en risk att rådet och parlamentet inte kommer överens om ändringarna och då behandlas ärendet ännu en gång. Där kan rådet och parlamentet åter föreslå ändringar, men parlamentet har makt att stoppa ett lagförslag ifall de inte är överens med rådet. Ifall institutionerna är överens kan lagen antas, men ifall dem inte är det vid andra försöket ska en förlikningskommitté hitta en lösning. Under sista behandlingen har både rådet och parlamentet möjlighet att stoppa lagförslaget (Europeiska Unionen, 2018b).

Kortfattat använder EU främst det ordinarie lagstiftningsförfarandet för att fatta sina beslut. Detta betyder att i slutändan måste det folkvalda Europaparlamentet godkänna EU:s lagstiftning tillsammans med ministerrådet som uppgörs av de 28 EU-ländernas regeringar (Europeiska Unionen, 2018b). Det finns alltså en hel del steg som ett lagförslag måste genomgå för att kunna bli lagstiftning, där flera organ är involverad i processen. Tanken är att EU-lagstiftning ska vara bra för majoriteten av medlemsstaterna och att det ska finnas ett underliggande behov som skapar förslaget som sedan blir lagstiftning.

1.6.2 Vad är GDPR

Europeiska Unionens lagstiftning som ofta benämns med förkortningen GDPR trädde i kraft den 24 maj 2016 och tillämpades från och med den 25 maj 2018 (Europeiska kommissionen, u.å.a). GDPR står egentligen för The General Data Protection Regulation och på svenska nämns den som allmänna dataskyddsförordningen. Förordning (EU) 2016/679, som den egentligen heter, finns för att skydda enskildas grundläggande rättigheter och friheter med särskilt fokus på rätten till skydd av personuppgifter (Datainspektionen, u.å.a). Förordningen gäller i hela EU och tanken bakom var att skapa enhetligt och likvärdigt skydd för personuppgifter som genomsyrar hela EU.

Behandling av personuppgifter med anknytning till EU, i princip all automatiserad behandling och i vissa fall även manuell behandling, omfattas av förordningen. Personuppgifter är varje upplysning som avser en identifierad eller identifierbar fysisk person (Datainspektionen, u.å.a), därmed påverkas alla möjliga verksamheter. Den påverkar företag, föreningar, organisationer, myndigheter och privatpersoner, med vissa undantag gällande privatpersoners egen behandling av personuppgifter privat (Datainspektionen, u.å.a), t.ex. privata bilder så länge de är för privat bruk och inte publiceras. Sedan finns det även vissa undantag gällande utövande av yttrande- eller informationsfrihet (Datainspektionen, u.å.a). Sammanfattningsvis påverkar tillämpningen av GDPR de flesta inom EU, ifall det gäller företag som behandlar eller de personer som har personuppgifter som blir behandlade.

När det gäller organisationer som behandlar personuppgifter måste de leva upp till sju principer i behandlingsprocessen, enligt Wendleby och Wetterberg (2018, s. 50) är dessa;

- Laglighet, korrekthet och öppenhet
- Ändamålsminimering
- Uppgiftsminimering
- Korrekthet
- Lagringsminimering
- Integritet och konfidentialitet
- Ansvarsskyldighet

Detta är en bra sammanfattning på de krav som företag måste anpassa sig till i deras personuppgiftsbehandling. Dock finns det svårigheter som uppstår med kraven, genom att de uppfattas individuellt av organisationen. Att organisationen behöver ha rättsliga grunder för behandling av personuppgifter är således en riskbedömning som görs av organisationen. Sammanfattningsvis blir det väldigt mycket en 'need to have, want to have' bedömning som sker individuellt och därför finns det fortfarande stora drag som blir en tolkningsfråga där organisationer kan ha olika slutsatser jämfört med varandra.

1.6.3 Varför infördes GDPR

Föregångaren till GDPR var the European Data Protection Directive (EDPD som den benämns hädanefter) och den trädde i kraft den 24 oktober 1995 (Datainspektionen, 2018). Den kom till av samma anledningar som GDPR, just att skydda individer med hänsyn till personuppgiftsbehandling och det fria flödet av uppgifter. Detta utvecklades dock under en tid då internet precis hade börjat blomstra och i och med utvecklingen krävs även utveckling av lagstiftningar. Dock så kan det ta lång tid för lagstiftning att uppdateras. Redan i början av 2012 lades det fram ett förslag av Europeiska Kommissionen att EDPD skulle utförligt uppdateras (European Data Protection Supervisor, 2018).

Processen från förslag till förordningen vi har idag tog ungefär fyra år. Först under 2012 har Article 29 Working Party tagit ställning till förslaget, för att sedan rekommendera förändringar. Sedan har Europaparlamentet tagit ställning till förslaget under 2014, där de visade hög support för förslaget med 621 röster för, 10 emot och 22 röstskolk. Efter detta har rådet kommit fram till allmänna riktlinjer i 2015. Därefter har det gått relativt fort jämfört med de tidigare åren. Inom samma år, 2015, la European Data Protection Supervisor fram ytterligare rekommendationer till texten, och efter detta kom parlamentet, rådet och kommissionen överens. I 2016 la Article 29 Working Party fram en implementeringsplan inför den kommande lagstiftningen och 27 april 2016 blev GDPR en verklighet (European Data Protection Supervisor, 2018). Tjugo dagar senare, 24 maj 2016 trädde lagen i kraft för att sedan tillämpas från 25 maj 2018, vilket då var slut på processen från EDPD till GDPR.

Sammanfattningsvis har det tagit flera år för förändringen att bli verklighet. En stor del av tanken bakom GDPR är att det ska kunna anpassas till utvecklingen. GDPR har även gett väga för flera uppdateringar när det gäller uppgiftsbehandling och den tekniska utvecklingen. Bland annat har det tillkommit en Data Protection Directive gällande polisen och juridiska sektorn (European Data Protection Supervisor, 2018), vilket visar behovet för uppdatering till följd av utvecklingen som världen har sett de senaste decennierna.

1.6.4 Skillnader mellan PUL och GDPR

Personuppgiftslagen, eller PuL som den ofta benämns, trädde i kraft 1998 till följd av EPDP (Datainspektionen, u.å.b) som tidigare har nämnts som föregångaren till GDPR. Eftersom det har funnits ett direktiv sen tidigare, där målsättningen var liknande till nuvarande GDPR, har klivet inte varit jättestort från PuL till GDPR men det är en hel del skillnader i och med uppdateringen.

En av de väsentliga skillnaderna är att, i och med GDPR, måste företag kunna visa vad de vill göra med personuppgifterna som de samlar in, registrerar och sparar, men inom PuL handlade det mer om vad som görs med informationen när den är insamlad eller registrerad (IT-Säkerhetsbolaget, 2018). Med andra ord har företag tidigare behövt ge anledning till data de redan innehar, men nu måste de kunna ge anledningar till varför de behöver informationen till att börja med. Nästa uppdatering är att säkerhetsproblem måste anmälas till Datainspektionen inom 72h, och därmed kan det även finnas anledning att informera privatpersoner ifall de berörs (IT-Säkerhetsbolaget, 2018).

En hel del bolag har behövt utse ett dataskyddsombud (IT-säkerhetsbolaget, 2018), främst gällande företag som har personuppgiftsbehandling som deras huvudverksamhet. Denna person är kontakten mellan datainspektionen, som upprätthåller GDPR inom Sverige, och organisationen. De har även hand om en hel del kontakt med privatpersoner och blir egentligen experten inom GDPR inom den enskilda organisationen. Ännu en stor uppdatering som följer med GDPR är de sanktionsavgifter som kan uppstå, där högst bötesbeloppet är antingen 20 miljoner Euro eller 4% av företagets globala omsättning, beroende på vilken som är högst blir detta taket till den möjliga bötessumman (IT-Säkerhetsbolaget, 2018).

Skillnaden som de flesta privatpersoner har uppmärksammat är nog via t.ex. marknadsföring eller cookies-information på diverse hemsidor, där det ställs särskilda krav på samtycke inom GDPR som tidigare inte fanns inom PuL. Den som behandlar

personuppgifter behöver numera ett aktivt och giltigt samtycke av den registrerade (Wendleby & Wetterberg, 2018, s. 51). Med andra ord räcker det inte längre med att informera, utan ett aktivt samtycke måste ges genom att t.ex. trycka på en knapp eller godkänna via en länk. Gällande de väsentliga skillnaderna finns det ännu en som berör den enskilda individen, som de flesta antagligen inte är medvetna om. I och med GDPR har privatpersoner rätt att få ut deras registrerade personuppgifter för att föra över dem till en annan tjänst eller ett annat företag (IT-Säkerhetsbolaget, 2018). Detta heter dataportabilitet och har nog inte använts särskilt mycket i dagsläget men kunder ska ha möjlighet att begära ut deras information för att sedan kunna överföra detta till ett annat företag eller tjänst.

Sammanfattningsvis finns det en del väsentliga skillnader mellan PuL och GDPR. Dessa skillnader är de som berör Sverige eftersom PuL var en svensk lagstiftning till följd av ett EU-direktiv. Som tidigare nämnt är GDPR en EU-förordning som blir direkt effektiv mot privatpersoner utan att behöva sättas in i svensk lagstiftning. Detta gör att behandlingen av personuppgifter inom EU i den digitala tidsåldern blir väldigt enhetlig, men ger även medlemsländer möjlighet att utveckla vidare på GDPR genom egen lagstiftning.

2. Teoretisk Bakgrund

Detta avsnitt ämnar utförligt beskriva vilka teorier och tidigare forskning som har varit av relevans för studien. Inledningsvis kommer organisationsförändringar att beskrivas för att skapa större förståelse kring fenomenet som är studiens fokus. Avsnittet fortsätter därefter med institutionell teori för att utveckla förståelsen av situationen som organisationsförändringarna finns inom. Vidare kommer Lewins trestegsmodell beskrivas för att kunna ge förståelse för hur tillvägagångssättet kan planeras vid organisationsförändringar. Sedan kommer den teoretiska bakgrunden att belysa teorier som kan kopplas direkt till tillvägagångssättet av förändringar i samband med införandet av GDPR. I och med detta kommer en del strategier kring förändringsprocesser belysas för att bygga upp en förståelse kring möjliga tillvägagångssätt inom organisationer. Avslutningsvis kommer en sammanfattande modell av det teoretiska ramverket att presenteras och förklaras för att ge förståelse angående hur alla teorier hänger samman. Detta är viktigt för att förstå hur dessa teorier kommer tillämpas i samband med studiens empiriska data. Avsnittet innehåller genomgående argumentation till varför teorierna är av intresse för studien.

2.1 Organisationsförändringar

En organisationsförändring kan tolkas som en gemensam förändring av beteende, där organisationen går från ett stadie till ett annat (Ströh & Jaatinen, 2002s. 149), men att implementera en förändring kan vara mycket problematiskt. Ur ett historiskt perspektiv finns det omfattande skillnader mellan förväntningar och verklighet, där majoriteten av företag inte lyckats uppnå sina förväntade resultat (Hallencreutz & Turner, 2011, s. 60; Jacobs et al., 2013, s. 773). Trots denna bristande framgång finns det ett fortsatt intresse för organisationsförändringar, ur ett företagsperspektiv, med hänsyn till att det alltid kommer att finnas en strävan att anpassa sig till marknaden (Hallencreutz & Turner, 2011, s. 60). Samtidigt som detta är en naturlig process som majoriteten av alla företag genomgår, kan den även härledas till olika former av förändring som diskuteras inom forskning. Förändring benämns i litteraturen utifrån två perspektiv, planerad och oplanerad, som ett genomgående synsätt för att förstå hur förändring hanteras.

En planerad förändring drivs av tydliga direktiv och kan förklaras utifrån flertalet teorier som ämnar beskriva hur organisationsförändringar bör hanteras för att bli framgångsrika (Poole & Van de Ven, 2004, s. 24). En planerad förändring syftar till att förbättra den nuvarande situationen genom att upprätta tydliga mål för framtiden, vilket innebär att det bör finnas tydliga direktiv för att skapa förändringen (Poole & Van de Ven, 2004, s. 24). Motsatsen till detta perspektiv är det oplanerade synsättet, där förändringen inte drivs av mänskliga faktorer och innehar dessutom en avsaknad av syfte till förändringen. Den gemensamma nämnaren är således kontroll, antingen i form av att organisationen praktiserar kontroll eller saknar kontroll (Poole & Van de Ven, 2004, s. 24).

Denna studie syftar till att studera externt drivna förändringsprocesser. Med detta i åtanke är det möjligt att göra ett antagande om att samtliga organisationer inom Europeiska Unionen hade kännedom om den nya förordningen. På grund av detta antas att samtliga organisationers planering skedde inom tidsramen från att lagen trädde i kraft tills det att den tillämpades. Vilket indikerar att förändringsprocessen mest troligtvis varit av planerad karaktär, då samtliga organisationer hade förmånen att förbereda sig. Vidare i denna studie kommer således planerad förändring att ligga i fokus.

Planerad förändring har dock kritiserats i tidigare forskning, och påstås sakna möjlighet att hantera mer omfattande förändring som kräver snabba beslut. Å andra sidan har det även riktats kritik mot planerad förändring eftersom att denna förutsätter att samtliga ageranden sker i ett konstant flöde av händelser, vilket rimligtvis inte sker i större utsträckning i praktiken (Todnem, 2005, s. 374). Som svar på kritiken gör Todnem (2005, s. 372) ett antagande om att förändring kan ses som en kontinuerlig process, men där händelserna inte kan identifieras på förhand. Eftersom att vi inte säkert kan veta hur något kommer att utspela sig förrän de faktiskt har inträffat. Det anses därmed betydelsefullt att omvärldsbevaka för att kunna hantera både interna och externa händelser i mindre skala samt arbeta med det kontinuerligt (Todnem, 2005, s. 372).

2.2 Institutionell Teori

Den institutionella teorin grundar sig i organisationens uppfattning och ageranden i relation till sin omgivning. Det faller sig därför naturligt att organisationer följer formella likväl som informella regler samtidigt som den rationella handlingsförmågan tenderar att väljas bort (Eriksson-Zetterquist, 2009, s. 5). Organisationer är dynamiska och fokus ligger därav på hur dem kan förändras och utvecklas till det bättre, genom att anamma nya idéer som kan leda till önskad förändring (Eriksson-Zetterquist, 2009, s. 5). Det främsta kännetecknet för teorin är dess sätt att beskriva hur en organisation reagerar på externa påtryckningar samt hur dessa leder till homogenisering (Chandler & Hwang, 2015, s. 1447). DiMaggio och Powell (1983, s. 148) anser att de externa påtryckningarna bidrar till att väletablerade organisationer drivs mot en oundviklig homogenisering. Dessa externa påtryckningarna är enligt författarna nyckelleverantörer, konsumenter, reglerande myndigheter samt andra organisationer som producerar likvärdiga tjänster eller produkter (DiMaggio & Powell, 1983, s. 148).

Synsättet om den institutionella teorin ämnar därför att rikta uppmärksamhet mot externa faktorer som påverkar organisationen. Förutsättningarna som grundar antagandet om att en organisation bör förhålla sig till sin omgivning, beskrivs inom samlingsbegreppet isomorfism (DiMaggio & Powell, 1983, s. 148). Konceptet anses vara det mest fördelaktiga sättet att upplysa den process som leder till homogenisering och kan delas in i två kategorier om konkurrenskraft och institutionell. Den konkurrenskraftiga aspekten har dock utstått en del kritik och anses inte vara av intresse för forskningen, den institutionella har å andra sidan utnämnts som betydelsefull och högst relevant för förståelsen om en organisation (DiMaggio & Powell, 1983, s. 148). Den institutionella isomorfismen har således tre mekanismer som beskriver olika typer av förändring en organisation kan genomgå, dem definieras av tvingad isomorfism, mimetisk isomorfism samt normativ isomorfism.

En tvingad isomorfism styrs av både formella och informella påtryckningar, vilket kan upplevas som påtvingade och övertygande, där en strävan att efterlikna andra organisationer styr dess val (DiMaggio & Powell, 1983, s. 149). Anledningen till att organisationen måste anpassa sig kan bero på omständigheter direkt relaterade till en statlig myndighet, som kräver att interna förändringar sker för att kunna bemöta nya lagar och regleringar. Faktumet att dem är påtvingade och måste genomföras har visat sig ha inverkan på beteende och struktur inom organisationer, direkt relaterade till politiskt beslutsfattande (DiMaggio & Powell, 1983, s. 150).

I en mimetisk isomorfism beskrivs organisationens osäkerhet på sin omgivning, där en strävan att efterlikna andra framgångsrika organisationer styr dess beslutsfattande. När

problem uppstår, och lösningen inte verkar självklar, kan organisationen vända sig externt för att söka svar och efterlikna en lösning med bevisad framgång (DiMaggio & Powell, 1983, s. 151). Agerandet leder i sin tur till att organisationen blir homogeniserad.

I en normativ isomorfism ligger fokus på de förändringar som uppstår genom professionalisering inom yrkesgrupper. Det har framgått att det finns två betydelsefulla aspekter inom den normativa isomorfismen, den ena antyder akademisk utbildning och den andra är expanderandet av kontaktnät (DiMaggio & Powell, 1983, s. 152). Gemensamt för dessa är att dem styrs av nya normer, värderingar och metoder som slutligen resulterar i att företag blir alltmer lika varandra. En viktig aspekt för förändring är därmed rekrytering och det anses fördelaktigt för företag att rekrytera inom den egna industrin, för att kunna utvecklas i en positiv kontext (DiMaggio & Powell, 1983, s. 152).

Eftersom att mekanismerna härstammar från olikartade förutsättningar och tenderar att leda till separata utfall (DiMaggio & Powell, 1983, s. 150), kommer endast en av dem att vara i främsta fokus. Mekanismen aktuell för denna studie är således den tvingade isomorfismen, med hänsyn till att den berör de anpassningar och förändringar en organisation genomgår i samband med påtryckningar från externa intressenter, i detta fall Europeiska Unionen. Den bidragande faktorn är således främst institutionella teorins fokus på yttre påverkan, vilket är mycket aktuellt till studiens syfte som ämnar studera hur extern lagförändring har resulterat i interna förändringar. Synsättet kommer därmed beaktas i studien för att möjliggöra reflektion om praktiska ageranden.

Trots att teorin är flitigt använd inom managementforskning har teorin också utsatts för viss kritik. Anledningen, är i mest förekommande fall, att den institutionella teorin misslyckas upprätthålla hur meningsskapande och andra processer inom organisationen utspelar sig (Suddaby, 2010, s. 16). Teorin ter sig naturligt bland fenomen från yttre påverkan, och fokus verkar i många fall hamna på ett externt perspektiv snarare än internt, när studier genomförs. Suddaby (2010, s. 16) menar på att denna kritik kan motarbetas genom att lämna studier med en positivistisk utgångspunkt och återgå till ett interpretivistiskt metodval, för att kunna omfamna en subjektiv syn av situationer. Samtidigt som Eriksson-Zetterquist (2009, s. 6) hänvisar till den klassiska synen om organisationsteori och menar på att organisationer generellt ses som ett rationellt verktyg för förändring, vilket den institutionella teorin motsätter. Kritiken syftar till att en organisation inte kan förutse alla potentiella konsekvenser i samband med en förändring. För att anpassa sig till den institutionella teorin kommer det således att krävas ett internt perspektiv, anpassat till organisationsnivå, som utreder hur sociala sammanhang kan kopplas till förändring (Suddaby, 2010, s. 17).

2.3 Lewins Trestegsmodell

Kurt Lewin skapade år 1947 den klassiska modellen för organisationsförändringar, ofta benämnt som det grundläggande sättet att se på och hantera förändring. Litteraturen belyser dock meningsskiljaktigheter kring modellens relevans och angreppssätt, vilket även generellt är en problematik för modeller och teorier gällande organisationsförändringar. Poole och Van de Ven (2004, s. 136) menar därpå att forskaren först och främst bör identifiera vilka drivkrafter som finns samt vilka motsättningar som kan tänkas uppstå i samband med förändringen, för att sedan implementera Lewins förändringsmodell. Trestegsmodellen består av stadierna; upptining, förändring och nedfrysning. Modellen syftar därmed till att tina upp den nuvarande situationen, för att sedan förflytta den till ett önskvärt stadie och slutligen frysa ned förändringarna i det nya

stadiet och försäkra att dessa efterhålls (Rosenbaum et al., 2018, s. 288). Den fungerar således enligt följande.



Figur 2. Visualisering av Lewins trestegsmodell

Steg 1: Lewin ansåg att upptiningen var en betydande faktor för att lyckas med förändring, eftersom att detta komplexa fenomen kräver att tidigare beteende lämnas i det förflutna, i samband med förändring (Burnes, 2004, s. 985). Vilket i sin tur syftar till att alla berörda parter måste känna sig bekväma i förändringen för att kunna samspela med de nya direktiven. Att tina upp organisationen innebär således att analysera den nuvarande situationen och därefter värdera vad som bör göras för att uppnå förväntningarna (Poole & Van de Ven, 2004, s. 136). Därav menar Senior och Swailes (2016, s. 303) att organisationen antingen kan stärka de drivkrafter som kan uppmuntra till förändring eller försvaga de faktorer som förhindrar en utveckling. Ansvarsfördelning kan därför komma att ändras, för att uppmuntra till det önskade utfallet genom att tilldela lämpligt ansvar till rätt person. Vilket innebär att det första steget ämnar till att reducera eventuella hinder och skapa verktyg för att kunna förmedla och genomföra en förändring (Poole & Van de Ven, 2004, s. 136).

Steg 2: Drivkrafterna till förändring är även dem mycket komplexa och kan komma att ändras med tiden, vilket gör det väldigt svårt att identifiera eller förutspå de faktiska utfallen (Burnes, 2004, s. 985). Detta steg syftar istället till att göra praktiska förändringar i form av beteende, värderingar och attityder i samband med de nya direktiven (Poole & Van de Ven, 2004, s. 136). Vilket innebär att organisationen bör utveckla en plan för att framgångsrikt kunna implementera nya tillvägagångssätt. Detta kan enligt Senior och Swailes (2016, s. 304) associeras med nya strategier och strukturer som i sin tur ser till att säkerställa att de nya rutinerna implementeras varsamt, med grundläggande analys för att dem faktiskt kommer att fungera.

Steg 3: Det sista steget ämnar till att stabilisera de förändringar som har genomförts, för att säkerställa att organisationen inte faller tillbaka i det tidigare beteendemönstret (Burnes, 2004, s. 986; Poole & Van de Ven, 2004, s. 136). Därav innebär nedfrysning att organisationen upprätthåller de åtgärder som introducerats. Ledningens involverande i detta steg anses därför vara en vital del för att säkerställa att förändring efterhålls (Senior & Swailes, 2016, s. 304). Att stabilisera organisationen igen kan kräva symboliska ageranden i form av ny företagslogga eller förändrad gruppdynamik, men det är även betydelsefullt att kontinuerligt övervaka hur rutinerna fortlöper, eftersom att dessa är dynamiska och kan komma att ändras (Senior & Swailes, 2016, s. 304).

Under 80-talet uppstod det en del kritik till Lewins förändringsmodell, i takt med att konkurrerande modeller och teorier började uppmärksammas (Burnes, 2004, s. 992). Med hänsyn till att organisationsförändringar anses vara en iterativ process har kritiken delvis riktats mot modellen på grund av dess enkla approach. Då modellen anses vara

endimensionell med en linjär process som isolerar händelseförloppet från verkligheten (Rosenbaum et al., s. 288). Senior och Swailes (2016, s. 305) belyser även problematiken av en ständigt föränderlig omvärld, som i sin tur gör att nedfrysningen kan verka olämplig, då organisationen bör fortsätta att förändras och inte stabiliseras. Vidare har kritik riktats till hur modellen anpassas till specifika situationer och isoleras till enskilda projekt (Burnes, 2004, s. 993). Vid närmare granskning har det dock framkommit att påståenden likt dessa inte överensstämmer med den faktiska och praktiska användningen av förändringsmodellen. Rosenbaum et al. (2018, s. 299) menar att trots det faktum att modellen har utsatts för kritik, är den lika relevant idag som den var då. Under förutsättning att förändring analyseras ur sin helhet och inte enbart som en linjär process.

Tillämpningen av Lewins modell anses passande för studiens syfte då författarna har gjort en tolkning om att den externt drivna förändringen är planerad, förutsatt att organisationen började med arbetet i tid. Det kommer att läggas särskild vikt på att se till ytterligare potentiella faktorer, utöver ovan nämnda, för att skapa en uppfattning om de faktorer som påverkats och lyfta fram dessa. Författarna till denna studie anser därför att modellen bidrar med ett övergripande perspektiv av en förändringsprocess, modellen kommer däremot inte att analyseras ur sin helhet, utan enbart som ett hjälpande verktyg. För att visualisera den grundläggande tanken beskriver författarna stadierna; från planering av GDPR, till nya strategier för hantering, till säkerställande.

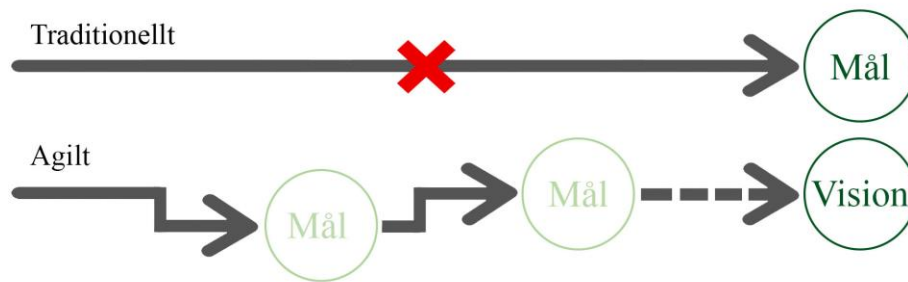
2.4 Strategier

2.4.1 Arbetsätt

I samband med tillämpningen av GDPR har Wendleby och Wetterberg (2018) belyst en del teorier som kan underlätta arbetssättet. Dessa kopplas direkt till planerad tillämpning och ämnar skapa en hållbar förändring inom organisationen. Författarna anser att det behövs kunskap och möjlighet till ständig anpassning för att kunna arbeta med GDPR på ett hållbart sätt. I förhållande till detta behövs det medarbetare som förstår och ett arbetssätt som lätt kan anpassas (Wendleby & Wetterberg, 2018, s. 155). För att uppnå detta på bästa möjliga sätt finns det en del anpassningar som kan göras till arbetssättet som organisationen redan använder. Den första av dessa anpassningar är att utnyttja sig av ett agilt arbetssätt.

Agilt arbetssätt innebär att arbetet utförs i cykler och kan beskrivas som iterativ. Detta för att lätt kunna anpassa sig till förändring eftersom tanken arbetssättet byggs på är kontinuerligt lärande. Detta arbetssätt tillämpas ofta framgångsrikt inom IT men är även användbart vid förändringsprocesser och strategiskt arbete (Wendleby & Wetterberg, 2018, s. 155). Det finns flera tankar i fokus bakom det agila arbetssättet och följande är de som anses av Wendleby & Wetterberg (2018, s. 155):

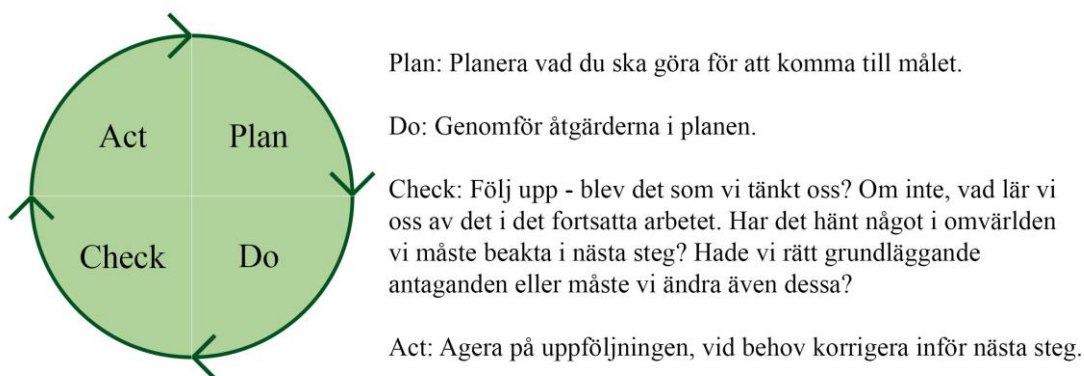
- Arbeta tillsammans mot ett övergripande mål eller en vision
- Ha förståelse för hur helheten påverkar arbetet
- Arbeta i etapper
- Använda sig av medarbetarnas kompetens och kunnande och bygga in gemensamt lärande i processen
- Utveckla metoder och planer under arbetets gång



Figur 3. Visualisering av traditionellt och agilt arbetssätt (Wendleby & Wetterberg, 2018, s. 156)

I figuren ovan ser vi tydligt skillnaden mellan det traditionella arbetssättet och det agila arbetssättet. Den traditionella målstyrningen fungerar genom att ledningen bestämmer start och mål och vägen förväntas vara rak och förutsägbar, vilket inte alltid stämmer vid förändringsprocesser. Kritiken som vänds mot det traditionella sättet är att externa händelser blir svårhanterliga och att förändringarna kan bli av mindre relevans eftersom de byggs på en gammal analys (Wendleby & Wetterberg, 2018, s. 156). Vidare anser Gustavsson (2016, s.10) att traditionella projekt levererar nytta endast i slutet av projektet. Detta resulterar i att ett annat angreppssätt måste användas för att kunna skapa en förändringsprocess som lättare kan anpassas till externa händelser, såsom GDPR, och därför motarbetar agila arbetssättet kritiken som ställs mot traditionella arbetssättet.

För att lättare kunna tillämpa det agila arbetssättet finns det vissa verktyg som kan utnyttjas av organisationen. Den första av dessa är PDCA-hjulet som ger organisationen möjligheten att ta vara på de reflektioner som finns hos medarbetarna (Wendleby & Wetterberg, 2018, s. 157). PDCA-hjulet bygger på möjligheten att kunna skapa ett lärande tillsammans inom organisationen och därmed kunna skapa en djupare hållbar förändringsprocess. Tillämpning av PDCA har uppmärksammats som mer effektiv än den traditionella arbetsprocessen, eftersom att det erbjuder möjligheten att utnyttja en ständig metod riktad mot förbättring (Sokovic et al., 2010, s. 478).

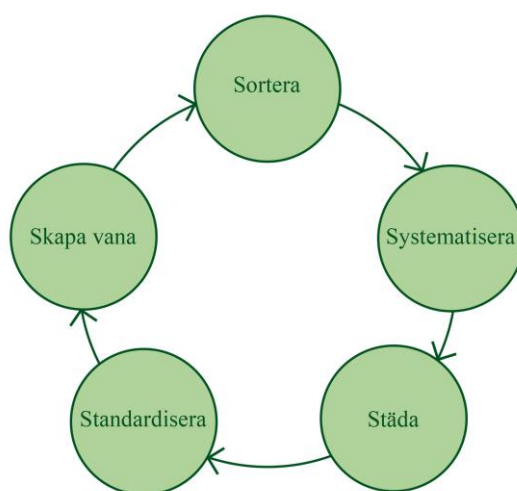


Figur 4. PDCA-hjulet (Wendleby & Wetterberg, 2018, s. 157)

Ett av de viktigaste stegen att ta till sig i detta verktyg är 'Check' för att både kunna korrigera felaktiga handlingar men även bygga förståelse kring vilka strategier som har lett till dessa handlingar (Wendleby & Wetterberg, 2018, s. 157). Dessa anses utgöra två korrekta responser – tillfällig och permanent. Den tillfälliga ämnar praktiskt åtgärda problemet som uppstår, medan den permanenta ämnar undersöka och skapa en hållbar uppdatering till processen problemet uppstod ur. Detta är därför mer än bara ett verktyg, utan ett koncept att bygga in i organisationens kultur för att uppnå ständig förbättring av

processer (Sokovic et al., 2010, s. 478). Detta ger organisationen möjligheten att ändra strategier för framtiden och på så sätt skapa kunskapsberikande förhållningssätt till förändring. 'Act' anses också vara ett viktigt steg i processen, för att kunna tillämpa förbättrade ändringar inför nästa PDCA-cykel (Sokovic et al., 2010, s. 478).

Nästa verktyg, som är ett välbeprövat arbetssätt, som kan anpassas specifikt till GDPR för att skapa en hållbar förändring är 5S; sortera, systematisera, städa, standardisera, och skapa vana (Wendleby & Wetterberg, 2018, s. 265). Här ligger även samma principer till grund för metoden som tidigare, att skapa en struktur och hålla medarbetarna involverade. Detta verktyg behåller även den genomgående kulturen av ett agilt arbetssätt, genom att det ständigt ska appliceras som en cykel för att uppnå förbättring och utveckling. Enligt Wendleby & Wetterberg (2018, s. 266) är nyckeln till framgång att medarbetarna inom organisationen är beredda att ändra sitt beteende. Detta är även ett genomgående tema inom området, hållbara ändringar för att bibehålla processen och utveckla inför framtiden.



Figur 5. 5S för hantering av GDPR (Wendleby & Wetterberg, 2018, s. 265)

Dessa strategier anses användbara i studien för att få en inblick i hur en hållbar förändring kan ta form, med specifikt fokus på tillämpning av GDPR. Således kan dessa användas för att kontrollera och jämföra med hur den enskilda organisationen i fallstudien har agerat. Författarna är medvetna om att det finns fler strategier som hade kunnat vara lämpliga för studien, men dessa valdes med hänsyn till att dem tas upp i direkt samband med GDPR och inte enbart som en organisationsförändring. Det är fortfarande relativt nytt med teori kring tillämpning vid GDPR, men då organisationer ständigt kommer att behöva anpassa sig, lär det fortsätta utvecklas. Som tidigare nämnt är förändringsprocesser dynamiska fenomen och därför är det givande att få kontext kring hur arbetssättet vid tillämpningen kan genomföras. Trots detta finns det egentligen inga fel arbetssätt så länge tillämpning sker, dessa rekommenderas eftersom de ämnar skapa en hållbar förändring vid just GDPR.

2.4.2 Implementera förändring genom kommunikation

Kommunikationen är en avgörande faktor för att implementera en planerad förändring, både när det gäller val av handlingsalternativ och praktiskt genomförande (Johansson & Heide, 2008, s. 24). Förändringen bör därför vara publik så att alla berörda parter har möjlighet att vara involverade och ta del av informationen. Författarna menar att detta anses bidra med möjlighet till dialog parterna sinsemellan, vilket även kan bidra med nya

perspektiv (Johansson & Heide, 2008, s. 25). På samma sätt menar Ströh och Jaatinen (2002, s. 163) att ledningen bör sammankoppla varierande grupper och team, som tillsammans kan bygga upp en gemensam förståelse och trygghet för de förändringar som ska ske.

Att genomgå en förändring utan medarbetarnas vilja och engagemang är nästintill omöjligt, engagemanget kan därför inte tas för givet, utan det måste finnas både direktiv och motivation för att lyckas (Jacobs et al., 2013, s. 784). Vid implementering är det därför avgörande att säkerställa att den förändring som planeras att genomföras blir förmedlad på ett hållbart sätt, där medarbetarna har möjlighet att anpassa sig (Nelissen & Van Selm, 2008, s. 315). Kommunikation genom det hierarkiska ledet i organisationen kommer därmed kräva en kontinuerlig dialog, då olika nivåer naturligt kommer göra olika antaganden om förändringen (Nelissen & Van Selm, 2008, s. 315). Ströh och Jaatinen (2002, s. 163) menar att det därför finns en betydelse av att inkludera medarbetare i planeringen eftersom att det öppnar upp för kritik och diskussion om förändringen, samtidigt som det skapar möjlighet för en mer hållbar förändring.

En framgångsfaktor i en förändring är därmed en strategi som tar hänsyn till interna såväl som externa faktorer, för att säkerställa att utfallet av handlingarna kommer att gynna organisationen likväl som omvärlden (Johansson & Heide, 2008, s. 138). Det handlar därmed om ett samspel mellan alla berörda parter. För att lyckas implementera en förändring som genomsyrar hela organisationen har Klein (1996) sammanställt en kommunikationsstrategi med grundläggande principer för hur ledningen bör bemöta och hantera en förändring som sammanfattas nedan.

För att säkerställa att informationen har nått ut till samtliga medarbetare, menar Klein (1996, s. 34) att ledning bör förmedla sin information via flertalet informationskällor. Då detta kommer att resultera i en förstärkt uppfattning om förändringen och mest troligtvis kommer det även att förhindra att den nya informationen glöms bort. Nästa princip författaren belyser är vikten av att förmedla information ansikte mot ansikte. En sådan kommunikation har betydligt större inverkan på individen, än någon annan metod, då både den som förmedlar och den som lyssnar har bättre möjlighet att förstå varandra korrekt. Framförallt eftersom att kommunikationen kan anpassas utifrån individen och risken för att viktig information går förlorad minskar markant, samtidigt som den emotionella aspekten tenderar att öka (Klein, 1996, s. 35). Den tredje aspekten är distribution av kommunikationen, som fördelaktigt kan ske genom det hierarkiska ledet, genom att börja uppifrån och ta informationen nedåt i organisationen. Information uppifrån har vanligtvis högre kredibilitet, eftersom att denna är direkt relaterad till status, och har därmed större inverkan på kommunikationens inflytande inom organisationen (Klein, 1996, s. 35).

Den hierarkiska ordningen är även relaterad till den närmaste överordnad som medarbetaren har, vilket är nästa princip i Kleins kommunikationsstrategi. Denna innebär att medarbetaren fördelaktigt kan få informationen från avdelningschefen, som bör vara välinformerad och kunna vidarebefordra likvärdig information (Klein, 1996, s. 35). En essentiell faktor är därmed kommunikationen mellan de parter som står närmast varandra, alltså förslagsvis en mellanchef och en medarbetare inom en specifik avdelning. Detta leder i sin tur till att man kan hålla ansikte mot ansikte relationen vid liv, och säkerställa att informationen når ut genom alla led, och inte enbart via massutskick eller liknande (Klein, 1996, s. 35). En annan princip författaren belyser är att den som syns och hörs är

oftast den som sedan har inflytande på individnivå, eftersom att människan tenderar att lyssna på andra. Därav finns det en oproportionerlig inverkan på åsikter och attityder inom organisationen, som bör tas hänsyn till (Klein, 1996, s. 36). Slutligen finns det en princip som säger att kommunikationen grundar sig i förståelsen av det inflytande förändringen kommer att medföra inom organisationen, detta genom arbetsmiljö, förväntningar av arbetet och förstärkning av vilka prestationer som förväntas uppnås. Summeringen av dessa principer blir således att individen och alla nivåer inom organisationen är mycket betydelsefull inom många avgörande aspekter.

2.4.3 Motverka motstånd

Motstånd till förändring inom en organisation kan inta många olika former. Watson (1971, s. 745) menar att detta beror på att individens motsättningar grundar sig i faktorer som på något vis bidrar till individens stabilitet, oavsett om det är personlighetsmässiga eller externt pådrivna. Vidare menar Piderit (2000, s. 783) att motstånd till förändring är uppbyggd utifrån tre olika dimensioner individen besitter, vilka benämns som kognitiv, emotionell och avsiktlig. Där den kognitiva attityden är individens egen övertygelse och tro på objektet och den emotionella attityden är individens känslor kring objektet. Den sista dimensionen är mer komplex och kombineras av individens tidigare erfarenheter och vilka åsikter denne har för framtiden (Piderit, 2000, s. 786). Dimensionen avser därför stora meningsskiljaktigheter i empiriska bevis, men utgör grunden till varför individuella motsättningar kan uppstå vid en förändring.

En av de främsta anledningarna till att en förändringsprocess misslyckas är enligt Johansson och Heide (2008, s. 59) då kommunikationen är bristfällig, medan Jacobs et al. (2013, s. 784) framhåller att en misslyckad förändring kan härledas tillbaka till bristande engagemang relativt omgående. Vidare anser Peccei et al. (2011, s. 190) att involverande i förändringsprocessen är nyckeln till att reducera potentiella motstånd, genom att eliminera ångest, skapa starkare band till varför förändring måste ske samt att aktivt tillåta individer bidra med sina åsikter till formgivningen. Behovet av en kontinuerlig dialog anses därför obegränsad, då förändringsprocesser är dynamiska och osäkerhet tenderar att växa fram under arbetets gång (Johansson & Heide, 2008, s. 38).

Peccei et al. (2011, s. 187) genomförde en studie för att skapa förståelse för hur delaktighet i förändringsprocessen kan minska risken för motstånd. Studien resulterade i att delaktigheten i förändringen kan härledas till hur pass involverad den enskilda individen var vid planering samt implementering. Författarna observerade att detta kan ses utifrån vilken omfattning individerna fick lämplig assistans från organisationen, för att praktiskt kunna genomföra förändringen. Detta i form av tillräcklig träning och lämpliga verktyg, som i sin tur kunde möjliggöra hanteringen av förändringen (Peccei et al., 2011, s. 189). Studien resulterade i tre förslag till hur en organisation och dess ledning bör bemöta en förändring för att undvika att motsättningar uppstår (Peccei, 2011, s. 199). Det första förslaget indikerar att organisationen omsorgsfullt bör bygga upp ett gemensamt engagemang bland samtliga medarbetare, då detta anses vara direkt relaterat till att kunna uppnå de önskade resultaten med den tillämpade förändringen. Den andra rekommendationen är att noggrant beakta medarbetarnas delaktighet i processen och försäkra sig om att även deras intressen motsvarar de förväntade resultaten av förändringen. Avslutningsvis uppmanar därför författarna att ledningen bör överväga medarbetarnas delaktighet och ledningens effektivitet, samt dess relation till varandra, när större förändringar genomförs (Peccei, 2011, s. 199).

2.4.4 Kommunikation och motstånd i förändringsprocessen

Klein (1996, s. 32) anser att en kommunikationsstrategi bör grunda sig i Lewins trestegsmodell, som också benämns tidigare i detta kapitel som upptining, förändring och nedfrysning. Författaren har därmed utformat särskilda kommunikationskrav som bör appliceras av ledningen inom ramarna av dessa tre olika faser, eftersom olika tillstånd kräver olika överväganden. Rekommendationerna som kopplas till de tre stegen i förändringsprocessen nedan följer därför de övergripande principerna som tidigare nämnts under rubrik 2.4.2. För att istället belysa de motstånd som kan uppstå i samband med förändring har Pardo del Val och Martínez Fuentes (2003, s. 148) studerat konsekvenser som kan uppstå till följd av förändringsprocessen. Författarna menar att det är omständigheterna som styr huruvida motsättningar kommer att utformas, men poängterar att studien påvisar potentiella motstånd till följd av förändring inom två faser, formuleringsstadiet och implementeringsstadiet. Vilka kan liknas med de två första stegen i Lewins modell.

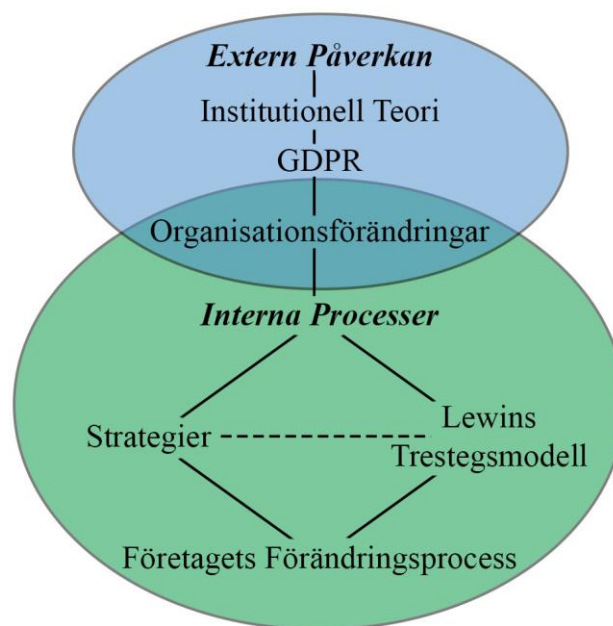
I den inledande fasen är det enligt Klein (1996, s. 38) betydelsefullt att introducera samtliga individer inom organisationen för de förändringar som kommer att ske. Här är det därför extra viktigt att förmedla i hierarkisk ordning och använda sig av personlig kommunikation, eftersom att ledningen i denna fas har möjlighet att eliminera eventuell ryktesspridning (Klein, 1996, s. 38). Detta kan enligt författaren göras genom att inkludera samtliga individer i förändringen. Pardo del Val och Martínez Fuentes (2003, s. 148) har istället studerat vad som bör undvikas när en ny förändring ska implementeras i organisationen, med utgångspunkt i formuleringsstadiet, vilket kan liknas med Lewins första steg. Stadiet kan relateras till tre faktorer med respektive konsekvenser. Den första aspekten är förvrängd uppfattning och relaterar till exempelvis förnekelse och bristande kommunikation. Den andra är låg motivation och relaterar till exempelvis tidigare misslyckanden och varierande intresse mellan medarbetare och ledning. Den sista är brist på kreativ respons och syftar till snabba och komplexa förändringar, där bristfällig strategisk vision eller lämpliga riskanalyser saknas (Pardo del Val & Martínez Fuentes, 2003, s. 150). En viktig aspekt för att undvika ovanstående är att tydligt formulera sin initiala uppfattning om varför förändringen är nödvändig, för att uppmärksamma behovet och minimera dess konsekvenser (Pardo del Val & Martínez Fuentes, 2003, s. 149).

Det praktiska förändringsstadiet är där organisationen går från abstrakta mål till verklighet. För att lyckas med detta måste kommunikationen vara både specifik och detaljerad, anpassad till den aktuella situationen (Klein, 1996, s. 41). För att implementera nya praktiska rutiner menar Klein att ledning har till uppgift att kontinuerligt förmedla med hjälp av olika informationskällor, fördelaktigt mellan närliggande nivåer i organisationen (Klein, 1996, s. 41). Implementeringen är däremot enligt Pardo del Val och Martínez Fuentes (2003, s. 149) ett mycket kritiskt stadie, då förändring går från planering till verklighet och samtliga parter inom organisationen måste samspela. Den första problematiken är kulturella och politiska dödlägen, som syftar till djupt rotade värderingar, avdelningars politik eller motsättningar från de avdelningar som aktivt kommer påverkas. Även hur implementeringsklimatet särskiljer på relationen mellan den nya förändringens värderingar och organisationens ursprungliga värderingar. Den sista aspekten är övriga ursprung och varierar mellan bristande ledarskap, inbäddade rutiner, kollektiva handlingsproblem eller grundläggande förmåga att genomföra en förändring (Pardo del Val & Martínez Fuentes, 2003, s. 150).

I det slutliga skedet är det därför enligt Klein (1996, s. 42) en ny struktur som behöver fastställas, där den nya förändringen är klar och tydligt stöttad. Här finns det många aspekter att ta hänsyn till som organisation, då praktiska förändringar har skett och måste upprätthållas. En uppföljning anses därför lämplig, för att kunna säkerställa att det finns kontroll över situationen och utvärdera konsekvenserna av förändringen. Exempelvis om organisationen nu är mer effektiv än innan eller om medarbetarna har kunnat anamma sina nya roller eller relationer (Klein, 1996, s. 42). Det kontinuerliga informationsflödet är därför minst lika viktigt i denna fas, för att säkerställa att den nya implementeringen är inpräntad i strukturen (Klein, 1996, s. 42). Kommunikationen har i detta stadie skiftat till personlig kontakt med de närliggande nivåerna och avdelningarna inom organisationen.

2.5 Sammanfattande Modell

Denna sammanfattande modell erbjuder en lätt överblick över det teoretiska ramverket som används i denna studie. Först med fokus på extern påverkan, som beskrivs utifrån institutionell teori. Denna teori kan kopplas vidare till GDPR, för att få en bättre uppfattning av den externa påverkan som uppstår i situationen som undersöks i studien. Eftersom GDPR är ett EU-lagkrav som tvingar företag och organisationer att förändras kan fenomenet uppfattas utifrån tvingad isomorfism inom institutionell teori. Detta leder då till organisationsförändringar som sker till följd av den externa påverkan. Trots att påverkan i detta fall sker utifrån, måste en planerad förändring ske inom organisationen för att undvika konsekvenser. Med andra ord uppstår förändringen inte spontant av sig själv, såsom kulturella förändringar eller yrkesförbättringar, organisationen måste därför aktivt agera för att en förändring ska ske.



Figur 6. Sammanfattande modell över det teoretiska ramverket

Med den starka kopplingen mellan extern påverkan och de organisationsförändringar som sker till följd, läggs åtanke mot både den externa påverkan och de interna processerna. Sammanfattningsvis fann Jacobs et al., (2013) att både externa omgivningen och interna dynamiken bestämmer hur förändring sker inom organisationen. Därmed är det viktigt att ha både det externa och interna i åtanke, istället för att tillämpa en “cure-all” perspektiv till det dynamiska fenomenet som är organisationsförändringar. Vidare utifrån studiens

syfte, där förändringsprocessens olika stadier undersöks med utgångspunkt i hur den enskilda organisationen har påverkats av GDPR, har störst fokus lagts på interna processer och därmed de teorier som bättre kan förklara detta fenomen såsom Lewins trestegsmodell och strategier vid förändring. De strategier som omfattas är kommunikation, motstånd och arbetssätt, eftersom dessa är viktiga vid förändring vilket poängteras i de olika avsnitten.

Som tidigare nämnt anses förändringsprocessen inom organisationen vara planerad, därmed har studiens fokus ämnat att skapa ett teoretiskt ramverk för att förklara det komplexa fenomen som uppstår vid tillämpningen av GDPR. Författarna har därför valt att skapa denna sammanfattande modellen, för att fylla det tomrum som finns i forskningen kring dessa situationer. För att bättre förstå de organisationsförändringar som sker samt företags processer och tillvägagångssätt, överlappar extern påverkan och interna processer inom modellen. Detta eftersom båda dessa omfattar organisationsförändringar. Däremot skiljer de sig åt eftersom den externa påverkan endast fokuserar på faktorer som skapar förändring och de interna processerna fokuserar endast på vilken förändring som sker inom företaget eller organisationen. Med detta sagt har författarna tagit beslutet att dessa kan läggas samman för att skapa ett ramverk för helheten av fenomenet, både det som tvingar förändringen och sedan hur planering och genomförande sker, då dessa är starkt sammankopplade genom att organisationen agerar på de krav som ställs utifrån.

3. Vetenskaplig Metod

Detta avsnitt ämnar skapa en förståelse för de synsätt som författarna har genom att först fokusera på ämnesval och förförståelse. Detta för att kunna erbjuda läsaren kunskap angående varför ämnet valdes, relevansen, och vilken tidigare kunskap författarna innehar. Därefter diskuteras ontologi, epistemologi, och axiologi som alla berör de olika synsätten som studien utgår ifrån, för att läsaren lättare ska kunna förstå studiens uppbyggnad. Detta följs av de strategier som används gällande design som härleds från de övriga synsätten. Avslutningsvis finns litteratursökning, källkritik, och teorival som ska erbjuda insyn i insamlings- och granskningsprocessen som författarna har gjort. Sammanfattningsvis ämnar avsnittet skapa förståelse för författarnas metodologiska paradig och hur detta påverkar studien i övrigt.

3.1 Ämnesval och Förförståelse

Organisationsförändringar är en central del inom managementforskning, och i studiens inledning framgår det att det finns ett intresse att fortsätta studera ämnet i olika konstellationer för att skapa en djupare förståelse för samband. Eftersom att organisationsförändringar är dynamiska, kommer den ena inte att vara lik den andra, och den valda studieinriktningen anses därför ha ett bidrag till den teoretiska forskningen. Med tanke på att GDPR är ett mycket aktuellt ämne, ser författarna även att det finns en samhällsrelevans i studien. Genom debatter och diskussioner i media har det uttryckts upprepade gånger att det kommer bli väldigt intressant att se hur denna förändring kommer att te sig bland företag. Något som väckte ett intresse hos författarna till denna studie.

Den praktiska erfarenheten författarna till denna studie går in med är att dem båda varit timanställda på företag där personuppgifter behandlas dagligen. Dem har dock inte haft någon direkt kontakt med förändringar eller insyn i hur dessa eventuellt förmedlats eller påverkat företaget. Uppfattningen författarna går in med i studien berör främst det faktum att uppgifter ej får sparas om det inte finns ett särskilt behov av uppgiften samt behovet av att vara mer transparent angående vilka uppgifter som sparas. Det finns emellertid en medvetenhet om att media kan ha påverkat författarnas syn på den verklighet som studeras. Risken detta medför är att tolkningar av data kan formas av egna tankar, värderingar och erfarenheter kring ämnet. Risken anses dock minska med hänsyn till att GDPR är ett relativt nytt fenomen samt det faktum att studien i första hand ämnar studera organisationsförändringar. Att författarna själva inte har någon praktisk erfarenhet av hur en organisationsförändring går till, gör att risken minskar ytterligare.

3.2 Ontologiska Antaganden

Det ontologiska antagandet är ett sätt att beskriva hur verkligheten uppfattas, även känd som verklighetssyn. Det ontologiska perspektivet styr den individuella uppfattningen av verkligheten och bestämmer därmed hur forskning utformas (Saunders et al., 2016, s. 127). Bryman och Bell (2017, s. 52) förklarar att de sociala entiteter som verkligheten berör kan uppfattas i enlighet med objektiva enheter, vilket definieras av den yttre verklighet sociala aktörer uppfattar, alternativt entiteter som en konstruktion, vilket istället bygger på aktörernas egna handlingar och uppfattningar. Det ontologiska antagandet som representerar denna studie grundar sig således i konstruktionism, även benämnt som konstruktivism, och utgår från att sociala sammanhang är dynamiska (Bryman & Bell, 2017, s. 53). Tillståndet är dock inte endast beroende av ett socialt

samspel, utan även en tillåtelse att revidera sociala företeelser, synsättet blir således aldrig betraktat som en slutförd produkt utan snarare en specifik version av verkligheten.

Utifrån konstruktionismens perspektiv ämnar studien att finna ett 'tolkande paradigm', där fokus ligger på att grunda förståelse i upplevelser och erfarenheter som individer inom organisationen besitter (Bryman & Bell, 2017, s. 55). Tolkningsperspektivet, även känt som interpretativism, syftar således till att skapa förståelse för det mänskliga beteendet och den sociala verkligheten (Bryman & Bell, 2017, s. 49). Enligt Bryman och Bell (2017, s. 55) innebär paradigm att spegla de antaganden forskaren gör för att skapa en uppfattning om organisationens sammansättning.

Sammansättningen har fyra potentiella utfall som är beroende av två variabler. Dessa består av två konkurrerande paradigm vardera, varav tolkande paradigm är ett av dem. De första konkurrerande variablerna är objektivitet och subjektivitet. Verklighetssynen styrs i detta fall av en subjektiv verklighet, där organisationen utgör en konstruktion av sociala erfarenheter med fokus på individuella uppfattningar från berörda parter inom organisationen (Bryman & Bell, 2017, s. 55). Snarare än att finna en objektiv verklighet bestående av antaganden om att organisationen skall betraktas utifrån konkreta strukturer.

Forskning återspeglas även av de två aspekterna reglerande respektive radikala paradigm. Författarna till denna studie anser sig bilda en uppfattning om verkligheten i enlighet med det reglerande paradigmat som indikerar att studien ämnar beskriva vad som sker i en organisation, samt om möjligt undersöka hur eventuella förändringar skulle kunna förbättra organisationen. Motparten, radikalt paradigm, syftar till en bedömning om hur en organisation bör vara samt hur specifika uppsatta mål kan uppnås (Bryman & Bell, 2017, s. 55).

De ovan nämnda ontologiska antagandena kan härledas till studiens syfte som ämnar beskriva hur externt påtvingade förändringar påverkar interna processer i en organisation. I och med att den externa faktorn som driver förändringarna i fokus utgörs av en EU-lagstiftning, är detta objektivt. Lagkrav är av objektiv karaktär eftersom att dem inte ändras utifrån olika världssyn, utan de är alltid detsamma oavsett människans egen uppfattning. Det som är skillnaden mellan vanligt lagkrav och GDPR är att mycket fortfarande är öppet för egen tolkning, just att i införandet krävs det en egen riskbedömning vilket blir av en subjektiv karaktär. Lagstiftning i sig kanske är objektiv, men på grund av den egna bedömningen som kan tolkas olika beroende på individens eller organisationens enskilda uppfattning blir responsen till den externa faktorn, GDPR, subjektiv.

Förändringsprocessen och den enskilda organisationens tillvägagångssätt kan även vara av en objektiv karaktär, då de ändringar som har gjorts kan antas påverka konkreta objektiva strukturer. Subjektivitet eller objektivitet i detta fall beror väldigt mycket på vilka aspekter som undersöks och hur organisationen uppfattas. Eftersom dessa även kan vara subjektiva, utifrån hur den kommunikativa förmågan att förmedla nya direktiv har genomsyrat organisationen, samt hur dessa är grundade i upplevelser beroende av individer inom olika nivåer i organisationen. Resultatet blir därmed av subjektiv karaktär då sociala erfarenheter och fokus på individuella uppfattningar, då dem troligtvis influerats av sin omgivning gällande införandet av GDPR, påverkar förändringsprocessen och organisationens tillvägagångssätt. De tidigare nämnda uppfattningarna om reglerande

och subjektivitet leder till att den ontologiska aspekten om konstruktionism delar verklighetssyn med författarna.

3.3 Epistemologiska Antaganden

Epistemologi, även känd som kunskapsteori eller kunskapssyn, handlar om vad som är eller kan betraktas som godtagbar kunskap (Bryman & Bell, 2017, s. 47). Med andra ord är det hur vi som människor uppfattar kunskap och på så sätt hur detta influerar våra principer, metoder och verklighetsbild. Det finns flera olika kunskapsteoretiska ståndpunkter varav det finns två huvud konkurrerande paradigmen. En av dessa är positivismen som förespråkar användningen av naturvetenskapliga metoder vid studiet av den sociala verkligheten och alla dess aspekter (Bryman & Bell, 2017, s. 47). Det finns flera olika aspekter inom dessa paradigmen angående hur man uppfattar och tolkar omvärlden, t.ex. inom positivism är man objektiv och vetenskaplig. Följden av dessa egenskaper blir då att positivisterna anser att kunskap bildas av objektiva bevis om iakttagbara och mätbara fenomen (Collis & Hussey, 2014, s. 46). Med andra ord ifall det inte går att iaktta och mäta anses det inte vara godtagbar kunskap inom positivism.

Interpretativism, som är motsatsen till positivism, är den andra av de två huvudparadigmen. Denna benämns ofta under många olika namn såsom tolkningsperspektiv, interaktionism eller fenomenologi. Interpretativism grundas på uppfattningen att hänsyn måste tas till skillnaderna som finns mellan samhällsvetenskapens studieobjekt och naturvetenskapens studieobjekt, och därför måste den subjektiva innebörden av sociala handlingar fångas upp (Bryman & Bell, 2017, s. 49). De aspekter inom interpretativism, angående hur man uppfattar och tolkar världen, blir då motsatsen till de som finns i positivism, det vill säga att inom interpretativism är man subjektiv och humanist. Följden av dessa egenskaper blir då att interpretativister anser att kunskap bildas av subjektiva bevis från respondenter eller deltagare (Collis & Hussey, 2014, s. 46). Med andra ord tar interpretativism hänsyn till den mänskliga faktorn, sociala konstruktioner och erfarenheter, trots att det inte går att mäta dessa på ett vetenskapligt sätt.

Den ovan nämnda kunskapssynen kan kopplas tillbaka till syftet som ämnar undersöka och beskriva hur externt påtvingade förändringar påverkar interna processer i en organisation. Utifrån de olika nivåer som finns i en organisation spelar individernas egna uppfattningar och upplevelser en roll i att skapa förståelse angående hur pass djupt organisationsförändringar har lyckats genomgå organisationen, oavsett ifall dessa inte går att mäta eller iaktta på samma sätt som vetenskapliga bevis. Detta leder till att interpretativismen är den kunskapssyn som denna studie byggs på.

3.4 Axiologiska Antaganden

Axiologi är den filosofiska grenen som berör värderingar och hur individens egna värderingar påverkar forskning (Saunders et al., 2012, s. 137). Med andra ord anses undersökarens egna värderingar kunna återspeglas i de val som görs under studiens gång, främst med koppling till subjektivitet eller objektivitet. Som tidigare nämnt inom ontologi och epistemologi gäller ett interpretativistiskt paradigm, vilket fortsätter gälla även inom värderingsuppfattningen. Interpretativistisk axiologi anser att forskning är kopplad till värderingar då forskaren är en del av det som undersöks och detta går inte att skiljas åt, utan det är subjektivt (Saunders et al., 2012, s. 140). Axiologin kan kopplas tillbaka till syftet som ämnar undersöka och beskriva hur externt påtvingade förändringar påverkar interna processer i en organisation. Precis på samma sätt som individens egna

uppfattningar och upplevelser spelar in i epistemologin, kommer författarnas värderingar inte kunna skiljas från studien.

3.5 Angreppssätt

Angreppssättet är kopplingen mellan studiens teori och forskningsdesign, med störst påverkan på hur analysen utförs. Oftast benämns två olika angreppssätt som baseras på resonemanget av författarna; deduktiv eller induktiv. Dessa påverkar delarna inom studien såsom logik, möjlighet att generalisera, användning av data, och teori (Saunders et al., 2012, s. 143 - 144). Deduktiv teori innebär att forskaren härleder en eller flera hypoteser utifrån information och teoretiska överväganden som berör området. Därefter kommer hypoteser antingen bekräftas eller förkastas av empirisk granskning (Bryman & Bell, 2017, s. 43). Med andra ord går deduktion från teori till empirin och resultat.

Induktiv teori går åt motsatt håll jämfört med den deduktiva teorin, alltså kortfattat från empirin och resultat till teori (Bryman & Bell, 2017, s. 45). Skillnaden blir därmed att studier byggd på deduktiv teori ämnar testa en teori, medan induktiv ämnar utforska fenomen som man då kan analysera med koppling till teori (Saunders et al., 2012, s. 144 - 145). Författarna ämnar undersöka och beskriva hur externt påtvingade förändringar påverkar interna processer i en organisation och därmed blir denna studie induktiv. Genom undersökning av de interna förändringar som har skett inom den enskilda organisationen kommer helhetsperspektivet skapas från det specifika till det allmänna. Med andra ord kommer den generella uppfattningen av organisationens förändringsprocess skapas av de resultat som genereras i studien. Vidare gäller att induktiv teori avser att generera och bygga teorier, medan deduktiv avser att förkasta eller bekräfta teorin (Saunders et al., 2012, s. 144). Därmed blir angreppssättet inom denna studie induktiv, då förhoppningen med studien är att skapa större förståelse för hur externt pådriven förändring kräver intern förändring.

3.6 Forskningsmetod

Det finns två huvudmetoder när det gäller forskningsstrategi – kvantitativ och kvalitativ. Kvantitativ metod innebär att forskning ämnar mäta variabler eller liknande vetenskapligt mätbara händelser inom fenomenet. Kvalitativ däremot fokuserar på teman och mönster som uppstår gällande bland annat upplevelser som relaterar till fenomenet (Collis & Hussey, 2014, s. 10). Forskningsmetoderna med tillhörande synsätt kan därmed kopplas till övrig vetenskaplig metodik. Kvantitativ härleds då från deduktiv teori, positivism och objektivism, medan kvalitativ härleds från induktiv teori, interpretativism och subjektivism eller konstruktionism (Bryman & Bell, 2017, s. 58).

Det har tidigare konstaterats att författarna av denna studie har en interpretativistisk syn när det gäller ontologi, epistemologi och axiologi. Vilket har resulterat i ett induktivt angreppssätt som kan härledas till forskningsmetoden. Även detta, likt tidigare strategier, kopplas tillbaka till syftet som ämnar undersöka och beskriva hur externt påtvingade förändringar påverkar interna processer i en organisation. För att få en djupare förståelse av individens egna uppfattningar och upplevelser gällande organisationsförändringar behöver de ha utrymme för förklaring. Strategin som kommer att användas inom denna studie är därför kvalitativ, för att kunna erbjuda respondenter möjligheten till djupare diskussion gällande tillvägagångssättet som organisationen har tillämpat samt individens egen uppfattning av detta.

3.7 Litteratursökning

Enligt Collis & Hussey (2014, s. 76) är litteratursökningen en systematisk process med mål att identifiera kunskapsbanken som redan existerar inom det valda ämnet. Tanken är därför att samla så mycket relevant litteratur som möjligt för att kunna lära sig mer angående ämnet och metoderna som finns i tidigare forskning. Litteraturen eller den data som samlas in genom sökningen är därför sekundärdata från redan existerande källor. För att underlätta denna sökning har författarna använt sig av nyckelord och begrepp för att lättare hitta relevant information. Studien kan anses ha sin grund i två pelare, GDPR och organisationsförändringar, vilket har lett till att olika metoder har varit av intresse för att vidga synen.

Litteratursökning utgick ifrån samlingsbegreppet organisationsförändringar, som har fått agera utgångspunkt för studien. Vid litteratursökningen användes främst Umeå Universitets söktjänster samt Google Scholar. De nyckelord som författarna använde sig av innefattar bland annat; 'organisationsförändring', 'organizational change', 'change management', 'resistance to change', 'kommunikation', 'effective communication' och dylika begrepp. Vid närmare efterforskning visade det sig exempelvis att den akademiska journalen; *Journal of organizational change management* skulle vara en betydelsefull källa för att finna relevanta vetenskapliga artiklar. Sammanfattningsvis har litteratursökningen utgått från ett vidare perspektiv för att studera det valda ämnesområdet, för att sedan smalna av till mer specifika sökningar. Exempelvis har nyckelord till specifika teorier eller begrepp som varit återkommande i den övergripande litteraturen analyserats och undersökts närmare.

3.8 Källkritik

Sekundära källor som kan verka relevanta i början av litteratursökningen, kan visa sig inte vara relevanta vid närmare utforskning och jämförelse med syftet (Saunders et al., 2016, s. 335). Med detta i åtanke har all sekundärdata granskats mot både syftet och en del kriterier. Dessa kriterier finns för att kontrollera ifall de källor som används kan anses vara tillförlitliga. De artiklar som har använts är peer-reviewed och har publicerats via journaler som anses vara pålitliga. Det har även använts böcker som är tillgängliga via universitetsbiblioteket och i många fall används som kursböcker, vilket tyder för deras pålitlighet. Prioritering gjordes för nyare källor för att kunna få med så mycket av den utvecklingen som har skett under åren, men även med hänvisning till en hel del äldre litteratur för att kontrollera relevanta originalkällor.

En del av den litteratur som använts i denna studie är av äldre karaktär och kan till viss del ses som en svaghet. Med detta i åtanke har författarna ämnat att bygga upp en tyngd i argumentationerna, genom att inkludera en bredare tidsram. Emellertid har författarna därför till största möjliga mån försökt att variera årgångar och samtidigt poängtera den valda litteraturens relevans både ur historiskt likväl som nutida perspektiv. I vissa fall har det ansetts lämpligt att gå tillbaka till ursprungskällan för att kunna presentera en så rättvis bild som möjligt, exempel på detta är DiMaggio och Powell (1983). Författarna till denna studie anser att de äldre källorna är trovärdiga än idag, då dem fortfarande citeras och används flitigt för att antingen förespråka eller i vissa fall förkasta teorierna. För att poängtera detta i studien har en överskådlig genomgång av den kritik som riktats mot teorierna inkluderats, samt en förklaring till varför författarna trots detta väljer att använda dem.

För att bygga upp problematiseringen i introduktionen har författarna till stor del använt sig av nyhetsartiklar. Det finns en medvetenhet om att nyhetskällor mycket väl kan vara vinklade till en extern parts fördel och därmed sakna tillförlitlighet, vilket är ett grundläggande skäl till att dessa bör ifrågasättas. Som svar till denna kritik, anser författarna att nyhetsartiklar är en värdefull informationskälla för att påvisa aktualiteten i ämnesvalet, då GDPR varit på tapeten under en längre tid och förlitar sig fortfarande på en individuellt utförd riskbedömning. Den information som inkluderats har därför avsett att upplysa läsaren om de meningsskiljaktigheter och potentiella utfall som uppmärksammats i media. För att styrka ämnesvalets aktualitet ytterligare valde även författarna att inkludera diskussioner från tidigare litteratur, där flertalet forskare påvisat intresset av att fortsättningsvis studera organisationsförändringar i olika kontexter.

GDPR är en EU-förordning, vilket innebär att det är europeiska unionen som har utformat och infört den. För att samla information gällande denna har därför författarna främst använt sig av EU:s egna hemsidor, vilket värderas som mycket trovärdiga källor. Värt att nämna är dock att lagen kräver en individuell riskbedömning av organisationen, vilket kan medföra differenser i den individuella uppfattningen av vad GDPR berör. För att kombinera den egna tolkningen som kan framstå har författarna därför använt sig av ytterligare källor som kan påvisa dess komplexitet och utformning, exempelvis datainspektionen. Därmed har en trianguleringseffekt skapats, som avser att öka tillförlitligheten inom detta område.

Den metodlitteratur som har kartlagt tillvägagångssättet för denna uppsats har kombinerats genom flertalet källor. Till utgångspunkt har författarna använt sig av metodböcker som är särskilt utformade för företagsekonomisk forskning. Sammanfattningsvis har det ansetts fördelaktigt att kombinera flertalet metodböcker, för att skapa en mer djupgående syn inom området, vilket även anses öka tillförlitligheten i tillvägagångssättet.

3.9 Teorival

Syftet med den teoretiska referensramen inom en induktiv forskningsmetod är att kunna fastställa likheter och skillnader mellan den tidigare litteraturen och det egna empiriska resultatet (Saunders et al., 2012, s. 74). Meningen är således att sälla informationen och lyfta fram de allra viktigaste aspekterna för det valda ämnesområdet. För att kunna sammanställa en sådan, har en litteraturgenomgång successivt växt fram genom kritisk granskning av tidigare litteratur. Saunders et al. (2012, s. 73) menar på att denna bör inkludera både teoretisk och empirisk forskning inom det valda ämnesområdet, vilket därför tagits i beaktning vid insamlingen och skapandet av detta ramverk. Litteratursökningen var grundläggande för att finna de teorier och modeller som slutligen skulle resultera i den teoretiska referensramen. Utifrån källkritiska granskningen och vidare kartläggning av de teorier som var mest relevant till syftet har ett teorival gjorts som beskrivs ytterligare nedan.

Organisationsförändringar är en grundläggande del inom managementforskning, vilket innebär att det finns en stor mängd teorier och tidigare forskning inom ämnet. Däremot är denna studie fokuserad till en externt driven lagförändring, vilket gör att materialet blir aningen begränsat, och egna tolkningar och kombinationer av teorier och forskning ämnar slutligen skapa en helhetsbild av situationen. Poole och Van de Ven (2004, s. 24) menar på att det är fördelaktigt att välja ett fokus som urskiljer relevanta teorier från andra och enbart fokusera på dessa. Eftersom att organisationsförändringar är ett svårdefinierat

fenomen som tenderar att variera beroende på situation och omfattning. Följaktligen kommer den teoretiska referensramen därav enbart inkludera teorier som anses bidra till studiens syfte.

Att finna litteratur till denna uppsats har till viss del varit utmanande, då GDPR nyligen tillämpats och fortfarande är på tapeten. Till en början gjordes ett försök till att finna vetenskapliga artiklar eller böcker som berör ämnet, men utan större resultat. Värt att nämna är dock att det under årets gång har publicerats artiklar som berör ämnet, dessvärre utan direkt koppling till det företagsekonomiska perspektivet. Vilket även var en av de anledningar som väckte intresset för studien från första början. Slutligen fann författarna en bok, *Dataskyddsförordningen GDPR: förstå och tillämpa i praktiken*, som visade sig ha stor betydelse för studien och en bra utgångspunkt för att tillämpa en relevant referensram. Samtidigt som författarna valde att kompensera för den bristfälliga teorin om GDPR genom att tillämpa en fördjupning inom introduktion, med avseende för dess bakgrund. Detta för att öka läsarens likväl som den egna förståelsen för den omfattning och praktiska förändring EU-förordningen har medfört.

Författarna har slutligen funnit olika teorier med koppling till organisationsförändringar inom de olika fokusområdena, exempelvis institutionell teori - extern påverkan. Som nämnt tidigare, är det mycket svårt att på förhand veta hur en förändring likt denna har påverkat organisationen och författarna valde därför att utgå från Lewins trestegsmodell gällande processen inom företaget, eftersom att denne anses vara en klassiker likväl som den fortfarande är av relevans idag. För att kunna skapa en så relevant teoretisk referensram som möjligt har en del överväganden tvingats fram, där vissa teorier har prioriterats över andra.

För att utvidga synsättet på förändringsprocessen och hur detta kan ha influerat samtliga medparter inom organisationen, valde författarna att inkludera teorier om strategier. Bland annat strategier med direkt koppling till GDPR och även tidigare forskning om kommunikation och motstånd. Till en början belyser litteraturen betydelsen av kommunikation vid implementering, för att sedan bemöta hur motstånd kan hanteras och förebyggas av organisationens ledning. Slutligen har även litteratur om kommunikationsstrategier vid förändringsprocesser inkluderats. Tidsomfattningen har dock resulterat i ett begränsat urval, och författarna är medvetna om att det finns andra teorier och forskning som eventuellt skulle kunna ha varit av intresse för studien.

Eftersom att det valda ämnet främst berör organisationsförändringar och en EU-förordning som kräver en individuell riskbedömning av organisationen, finns det ingen möjlighet att på förhand veta vilka typer av konsekvenser och utmaningar som aktivt har påverkat den valda organisationen. Här gjordes därför ett övervägande, och författarna till denna studie beslutade att övergripande litteratur för fenomenet var av lämplig karaktär. I vissa fall har det dock varit svårt att avgöra om litteraturen endast berör antingen externa eller interna faktorer, litteraturen har då varsamt implementerats i teorin för att inte vinkla ramen i motsatt riktning än den ursprungliga tanken.

4. Praktisk Metod

Detta avsnitt ämnar beskriva det praktiska tillvägagångssättet som utgör grunden för studien. Avsnittet innebär därmed en redogörelse för hur det empiriska materialet har samlats in, hanterats, analyserats och redovisats. Den praktiska metoden handlar således om urval av respondenter, val av fallföretag, intervjumetod och framställandet av intervjuformulär. Samtliga punkter kan därmed härledas tillbaka till syftet och hur detta skall besvaras i relation till den vetenskapliga metoden. Avslutningsvis innehåller avsnittet en redogörelse för de etiska principerna som berör studien.

4.1 Fallstudie

Uppsatsen har utgångspunkt i en fallstudie, där fenomenet som beskrivs är de förändringar och effekter som GDPR medfört för den enskilda organisationen. Enligt David och Sutton (2016, s. 149) är det lämpligt för en studie med beskrivande syfte, att rikta in sig på en fallstudie av kvalitativ karaktär med ett induktivt angreppssätt. Vilket har tagits i beaktning under studiens gång och reflekterats genomgående i samtliga metodval.

En fallstudie har specifika undersökningsenheter i fokus, där det finns en tydlig avgränsning till det som studeras (David & Sutton, 2016, s. 149). Däremot kan en fallstudie aldrig ses som fullt avgränsad, utan snarare förstås utifrån sitt eget sammanhang (David & Sutton, 2016, s. 150). Avgränsningen som varit aktuell i detta fall är därför utformad i tid och rum, där it- och telekombolaget A3 utgör den rumsliga avgränsningen. I samband med valet av att endast studera en specifik organisation, tillkommer även en problematik för potentiell jämförelse. Men enligt David och Sutton (2016, s. 149) behöver inte detta innebära ett problem för studien, eftersom att en fallstudie inte nödvändigtvis är avsedd för jämförelser. Istället är det den specifika undersökningsenhetens komplexitet och säregna karaktär som är av intresse. Detta kan kopplas till studiens syfte, om att beskriva de förändringar och effekter som uppstått i samband med den nya EU-förordningen. Vilket leder fram till den tidsmässiga avgränsningen, som tidigare nämnt är från det att lagen trädde i kraft till uppsatskursen påbörjades.

Under litteraturgenomgången framgick det att det finns ett fortsatt intresse av att studera organisationsförändringar, samt att göra detta utifrån ett subjektivt perspektiv. Detta eftersom att teorier likt exempelvis den institutionella tenderar att utesluta det interna perspektivet och endast fokusera på det externa. Med detta i åtanke såg författarna möjligheten att studera detta komplexa fenomen, ur ett internt perspektiv, i en ovanlig kontext. Valet av en fallstudie kan därför härledas till detta resonemang, då förhoppningen med studien är att vidga synen om interna förändringar som uppstår i samband med den problematik som finns i dagens samhälle, där den digitala världen ständigt ökar.

4.1 Intervjumetod

Med kvalitativ metod som utgångspunkt och fallstudie i fokus, finns det metodiska val om hur data ska samlas in på bästa sätt. David och Sutton (2016, s. 149) förklarar att det finns olika sätt att gå tillväga, med förslag på intervjuer, fokusgrupper, observationer eller dokumentanalys. Då förhoppningen med studien är att skapa en djupare förståelse för förändringar och effekter, ansåg författarna att semi-strukturerade intervjuer var en lämplig metod. I enlighet med Bryman och Bell (2017, s. 388) som indikerar att det finns en viss flexibilitet i sådana, eftersom de öppnar upp till följdfrågor. Möjligheten till

följdfrågor var därmed den främsta anledningen till att denna intervjumetod valdes då författarna sökte efter heltäckande och djupgående svar.

Den vanligaste formen av intervju är den semi-strukturerade, som är ett mellanting mellan en strukturerad och ostrukturerad intervju (Dalen, 2011, s. 34). En semi-strukturerad intervju syftar därför till ett öppet samtal mellan intervjuare och respondent, där samtalet är inriktat på bestämda ämnen som forskaren valt ut i förväg. Samtidigt som ämnena är bestämda i förväg ger dem möjlighet till förhållandevis öppna svar (Dalen, 2011, s. 34). Öppna frågor genererar ett djupare underlag till studien då dessa inte enbart besvaras med ja eller nej, med hänsyn till att dem kräver reflektion samtidigt som de öppnar upp för möjligheten till följdfrågor (Dalen, 2011, s. 34). Detta ger i sin tur forskaren ett vidare underlag för tolkning, förståelse och bearbetning av det empiriska materialet. Däremot har semi-strukturerade intervjuer även sina nackdelar, främst i förhållande till kvaliteten i svaren som kan leda till svårtolkade eller otydliga reflektioner och svar. Detta ger forskaren en utmaning vid bearbetning och tolkning av det insamlade materialet (Dalen 2011, s. 34). Betydelsen av att noggrant behandla empirin måste därför tas i beaktning, då forskarens egna tolkningar och erfarenheter tenderar att påverka resultatet.

Det är vanligt att använda sig av intervjuer vid kvalitativa studier, men David och Sutton (2016, s. 113) poängterar även betydelsen av att kombinera flertalet insamlingsmetoder. Med detta i åtanke ansåg författarna att det var fördelaktigt att komplettera intervjuerna med en observation. Efter dialog med företagets dataskyddsombud bjöds författarna in till ett utbildningstillfälle, med tema GDPR, som nya medarbetare skulle delta vid. En sådan observation sågs mycket fördelaktig utifrån studiens syfte och empiriinsamling.

Collis och Hussey (2014, s. 148) beskriver att en observation kan genomföras i flera olika former, där dem bland annat benämner deltagande observationer som ett alternativ. I deltagande observationer är forskaren fullt involverad med de medverkande och fenomenet som undersöks. Vid observationen som genomförts i denna fallstudie har författarna fått möjlighet att observera utbildning, vilket gav utmärkt möjlighet till en inblick i hur organisationen kommunicerar kring GDPR. Författarna har även fått möjlighet till frågor gällande utbildningen, vilket skapar en djupare förståelse kring implementeringen. Collis och Hussey (2014, s 150) framhåller även nackdelar med observationer, där bland annat etiska frågor och risken för ett partiskt förhållningssätt berörs. Eftersom att deltagandet har varit begränsat i denna observation, anses dock risken för ett partiskt förhållningssätt som minimalt. Då begränsningen avser att observationen har skett i den naturliga miljön med möjlighet till klargöranden vid frågor, men vidare har författarna inte påverkat utbildningen som sker.

4.1.1 Val av respondenter och access

När ämnesvalet till denna studie var fastställt började författarna fundera på vilka företag som skulle kunna vara av intresse. Det beslutades då om tre kriterier som skulle uppfyllas för att företaget i fråga skulle vara av intresse. Med placering i Umeå, för att kunna genomföra personliga intervjuer, daglig kontakt med personuppgifter, för att säkerställa en direkt effekt av GDPR och slutligen ett företag som storleksmässigt kräver formellt ansvarstagande till följd av GDPR, detta i form av ett dataskyddsombud.

I ett första skede skickade författarna ut mejl till potentiella företag som var av intresse för studien, utifrån dessa tre kriterier. Företag som föll inom denna kategori var inom kommunal verksamhet, försäkringsbolag, banker och telekommunikationsföretag. I

mejlet beskrev författarna vilka dem var och varför företaget kontaktades, följt av en övergripande beskrivning om studiens syfte. Responsen på detta utskick visade sig ha låg svarsfrekvens, författarna valde därför att skicka ut ytterligare förfrågan till liknande företag inom Västerbottens län för att bevara möjligheten med personliga intervjuer. Även denna gång visade svarsfrekvensen på ett bristande intresse från företagets sida. I viss mån har författarna även utnyttjat personliga kontakter under denna process, för att lättare kunna kontakta de enskilda kontoren i Umeå området. Därifrån har mejl sedan gått vidare till de ansvariga, i många fall HR-avdelning, för beslut.

I många fall benämns de som tar beslut angående deltagande som gatekeeper, med andra ord den som tar det slutgiltiga beslutet ifall forskarna får access eller ej. Detta kan kopplas till en del olika anledningar såsom brist på uppfattat värde för företaget eller organisationen, karaktären av ämnet eftersom det kan finnas känsliga eller konfidentiella områden, eller uppfattning angående forskarnas trovärdighet och kompetens (Saunders et al., 2012, s. 210). Sammanfattningsvis, kan GDPR anses som ett känsligt ämne eftersom företag kan komma att bötfällas vid felaktig hantering. Ifall organisationer då återspeglas i en negativ kontext angående hanteringen av det nya lagkravet, kan de även skadas utifrån kunduppfattning och därmed finns det flera olika perspektiv angående GDPR som ett känsligt ämne. En annan beroende faktor är hur pass lång tid det tar för diverse gatekeepers att besluta och återkomma med respons, urvalet av företag kan därför även vara begränsat utifrån tidspressen på författarna.

Efter ett par arbetsdagar fick författarna positiv respons från A3, via en personlig kontakt, då företagets HR-avdelning hade tagit sig an ärendet och beslutat om att studien föll inom deras intresse. Författarna fick därefter använda den personliga kontakten inom företaget som skötte all intern kommunikation med potentiella respondenter. Detta eftersom att företaget inte ville lämna ut personuppgifter om deras anställda, utan föredrog att samtlig kontakt hanterades internt. Författarna hade på förhand informerat om att dem var intresserade av att intervjua medarbetare inom olika befattningsgrader och gärna fler än en inom varje nivå.

När det kommer till val av respondenter inom it- och telekombolaget A3 har författarna behövt ta hänsyn till tidsramen på 10 veckor och hur detta påverkar den praktiska genomförbarheten av fallstudien. I urvalet eftersträvade författarna att få medgivande till att intervjua personer med varierande befattningsgrad för att få en inblick och differentierad syn om vilka förändringar och effekter den nya EU-förordningen inneburit för företaget. Författarna till denna studie ansåg att det fanns en risk med att endast inkludera respondenter från likartad befattningsgrad eftersom att detta kan leda till ett förskönat resultat, där helheten av förändringen går förlorad. Ett exempel på detta hade varit att enbart studera mellanchefernas syn på GDPR.

För att förstå den nya verklighet företaget har ställts inför, var det betydelsefullt att kunna analysera hur organisationen har omfamnat denna externt påtvingade lagförändring och hur man har arbetat för att implementera detta så att samtliga medarbetare har fått ta del av informationen och kunnat arbeta utifrån de nya direktiven. Hur detta har kommunicerats parterna sinsemellan blir därför avgörande för denna studie, för att kunna skapa ett verklighetsperspektiv av hur implementeringsprocessen fungerat och upplevts. Genom att inkludera olika befattningsgrader finns det en möjlighet att skapa en förståelse för om det blev som förväntat och vilka potentiella problem som kan ha uppstått på vägen. Samt avgöra om det finns skillnader mellan nivåerna. I samband med att

intervjuformulären är utformade för att få en insyn i delaktighet och upplevelser, ämnar författarna att kunna beskriva hur det praktiska genomförandet har tagit hänsyn till samtliga faktorer.

I samråd med kontaktpersonen på företaget hade författarna till en början ett medgivande för tre respondenter, som sedan utökades till fem respondenter. Författarna uppskattade i detta stadiet att intervjuerna skulle genomföras på en genomsnittlig tid om 30 minuter, med hänsyn till att vissa intervjuer, t.ex. dataskyddsombud, skulle ta längre tid och vissa mindre tid. Studien inkluderar även en praktisk observation på ungefär 2 timmar, som omfattas av organisationens GDPR utbildning för nya medarbetare. Detta skulle ge en sammanlagd empirisk tid på 4,5 timme, vilket författarna anser är rimligt för att få en inblick i hur förändringen har skett med fokus på kommunikation och tillvägagångssätt. Författarna försökte utöka empirin ytterligare med fler intervjuer (två stycken) utan framgång, men hänsyn måste tas till möjligheten till access. En granskning av material gjordes och trots att författarna skulle vilja ha så mycket empiriska data som möjligt, måste begränsningar accepteras och dessa 4,5 timmar data anses därför tillräckligt med tanke på studiens syfte och tidsram.

4.1.2 Intervjufrågor

Författarna ville få nyanserade svar och konstruerade därför en mall som kan bidra med insyn i processens olika steg med inspiration utifrån den teoretiska referensramen, där ett återkommande koncept är planeringsprocesser och vad dessa innefattar. Genom att sedan ställa snarlika frågor i olika kontext ämnade författarna att få möjlighet att analysera om dessa skiljt sig åt (Bryman & Bell, 2017, s. 460). Framförallt med hänsyn till de teoretiska utgångspunkterna som antytt att olika former av agerande är lämpliga i de olika stegen innan en förändring är fullständigt genomförd. Följaktligen är intervjufrågorna uppbyggda utifrån teman (Bryman & Bell, 2017, s. 460) om planering, förändring, delaktighet, kommunikation, konsekvenser, utmaningar, praktiskt arbete och reaktioner. Samtliga av dessa kan således återfinnas i den teoretiska referensramen likväl som intervjumallarna.

Författarna valde även att ordna separata intervjumallar beroende på respondenternas befattningsgrad inom organisation. Vilket ansågs fördelaktigt då dem önskade att fånga den individuella upplevelsen i samband med GDPR. Samtliga intervjumallar utgår dock från samma principer och teman, det är endast det praktiska sambandet som har krävt differentiering. Detta innebär att exempelvis frågan om hur förändringarna kommunicerades vinklas från dataskyddsombudets syn från denne till resterande medarbetare, medan en middle-manager istället får frågan om hur informationen mottogs samt hur den skickades vidare till medarbetarna. Detta innebär i sin tur att medarbetarna fick frågan i motsatt riktning, hur det kommunicerades uppifrån. Sammanfattningsvis innebär detta att utgångspunkten i intervjumallarna ur detta perspektiv har varit att finna samband och relationer mellan de olika svaren och befattningsgraderna.

Med den ovan nämnda teorin i åtanke, har intervjuerna inledningsvis ämnat till att skapa en förståelse för den individuella uppfattningen och delaktigheten i de förändringar som skulle införas. Ett viktigt steg i förståelsen om händelseförloppet blir därmed att ta reda på vilka former av konsekvenser och utmaningar respondenten i fråga hade förväntat sig. Eftersom att detta berör respondentens inställning till förändringen samt om denne hade någon kunskap om vad detta skulle komma att innebära för organisationen.

Den praktiska implementeringen av förändring är således nästa steg och här ville författarna istället få en förståelse för de reaktioner som uppstod i och med de praktiska tillämpningar som faktiskt skedde i samband med införandet. Om det fanns en tydlig kommunikation samtliga parter sinsemellan eller om det fanns en ovisshet i genomförandet. Likt litteraturgenomgången har illustrerat är det mycket viktigt att få med samtliga medarbetare i processen för att skapa en hållbar förändring. Fördelen med semi-strukturerade intervjuer i detta fall, är främst att författarna har möjlighet att ställa följdfrågor, när det krävs exempelvis specifika exempel eller tydliggöranden. Fördelen med öppna frågor i detta avsnitt är även att respondenten har möjlighet att bidra med sin syn utan att bli styrd och därmed undvika ett partiskt förhållningssätt.

Den slutliga fasen är då förändringarna ska anses vara slutförda, vilket i detta fall är en viktig del i arbetet eftersom att ovissheten kring detta ännu kvarstår inom media likväl som forskning. Här önskade författarna därför att finna möjligheten att få en inblick i hur det praktiska arbetet har förändrats och om det på något sätt finns någon som säkerställer att implementeringen efterföljs. En viktig fråga är även hur organisationen ställer sig till tanken om implementeringen är avslutad, ifall detta verkligen stämmer eller ifall utveckling fortfarande sker. Inom detta område ämnar författarna att kunna föreslå förbättringar eller ändringar med koppling till den teoretiska referensramen. Detta utifrån de övergripande tillvägagångssätten organisationen tillämpar och hur dessa kan förbättras utifrån teorier, samt författarnas uppfattning av processen som utomstående part.

4.2 Praktiskt Genomförande

Efter den initiala kontakten med kontaktpersonen på A3 fick författarna väldigt tidigt kontakt med företagets dataskyddsombud. Hon hade möjlighet till personlig intervju relativt omgående, annars skulle detta ha behövt ske via t.ex. Skype eller telefon. Författarna tog sig därför möjligheten till personlig kontakt för att få en bättre inblick i arbetet som dataskyddsombudet utför. Erbjudande att observera på GDPR utbildningen för nyanställda som skulle ske under två tillfällen samma dag gavs, vilket författarna också valde att delta i. Både observationen och personliga intervjun med dataskyddsombudet var viktiga delar i den planerade empiriska insamlingen och prioriterades av författarna.

Senare under studien bokade kontaktpersonen in de resterande fyra intervjuerna under en och samma dag. Författarna blev inbjudna till kontoret där ett grupprum fanns tillgängligt och de diverse respondenterna var inbokade på olika tider i anpassning till deras individuella arbetsscheman, för att minska störningen i organisationens arbetsgång. De flesta av respondenterna var förberedda så långt att de var medvetna om att de skulle intervjuas angående organisationens koppling till GDPR, medan en av respondenterna inte var informerad något om detta. Detta gav respondenterna möjlighet att reflektera över tillämpningen av GDPR i förväg, vilket kan ge både fördelar och nackdelar. Genom att medarbetarna i störst mån inte sitter inom samma avdelningar var risken att de skulle kunna diskutera detta i förväg minskad.

I efterhand har författarna även tagit kontakt med ytterligare en person inom företaget via e-post. Denna person har arbetat som projektledare under planeringen och införandet av förändringen till följd av GDPR. Rekommendation att kontakta denna person mottogs från företagets dataskyddsombud. På grund av otillgänglighet för personlig intervju till följd av personens hektiska schema, tog författarna beslutet att hans input angående processen skulle bidra med så pass viktig information att en e-post-komplettering

behövdes. Detta resulterade i att studien innefattar sex respondenter, varav fem fysiska intervjuer, en kompletterande intervju via e-post, samt den praktiska observationen av GDPR utbildningen.

4.3 Dataanalys

Under samtliga intervjuer har respondenterna givit sitt samtycke till inspelning, vilket möjliggjort att alla intervjuer har kunnat spelas in. Detta har skett efter den inledande introduktionen, där information angående studien har erbjudits och samtycke efterfrågats. Utifrån dessa inspelningar har transkriberingar gjorts där hela inspelningen har skrivits ner i ett konversationsupplägg. Därefter har flera granskningar gjorts för att jämföra att transkriberingen och inspelningen speglar varandra. Respondenten via e-post var redan i ett konversationsupplägg, så där har ingen bearbetning behövts. Däremot fördes anteckningar av författarna under den praktiska observationen av utbildningen, där har bearbetning behövts för att kunna sammanfatta händelsen.

Efter att all data var i en bearbetbar form har datareduktion påbörjats, där målet är att sammanfatta och förenkla den empiriska datan (Saunders et al., 2012, s. 564). För att göra detta på bäst sätt utifrån syftet valde författarna att utnyttja sig av kodning som finns inom grundad teori. Enligt Kvale och Brinkmann (2014, s. 242) ämnar kodning vid ett induktivt angreppssätt att framta likheter och olikheter, samt att fånga respondenternas handlingar och erfarenheter. Det finns en del fördelar förknippad med kodning och bland de viktigaste är att författarna bekantar sig utförligt med materialet i och med processen, samt att det är relativt enkelt att bryta ner i olika steg (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 242). Kvale och Brinkmann (2014, s. 243) framhåller att det även finns en del kritik, exempelvis att forskaren inte bör fästa för stor tilltro för kodningsprocessen.

För att bemöta kritiken som ställs mot kodning har författarna valt att fokusera på en öppen kodning där det kan sammanfattas som en kategorisering eller tematisering (Saunders et al., 2012, s. 569). Detta för att inte begränsa sig till uppfattningen som härstammar från kodningen, utan endast skapa en mer sammanfattad inblick i de olika teman som uppstår i den empiriska datan. Dessa har sedan utifrån kodningen kunnat sammanfattas till resultat där författarna har valt att belysa de olika befattningsgraderna som har undersökts. Sedan har dessa delats in i Lewins tresteg i enlighet med intervjumallarna för att spegla respondenternas egna uppfattningar angående planering, genomförande och dagsläget. Därefter har själva analysen av data påbörjats, där författarna har möjlighet att använda sig av sammanfattningar och den tidigare öppna kodningen för att koppla till det teoretiska ramverket.

4.4 Etiska Principer

Enligt Collis och Hussey (2014, s. 30) anses etik vara de moraliska värderingar och principer som utformar den grundläggande uppförandekoden. Med detta i åtanke hänvisar de till huvudprinciperna inom etiska överväganden av Bryman och Bell, vilket även diskuteras djupgående i *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (Bryman & Bell, 2017, s. 140–164). Dessa principer har sammanställts av de övriga etiska riktlinjer vid forskning som har publicerats genom åren av diverse akademiker. Sammanfattningsvis utgör dessa även den följande etiska grunden som författarna till denna studie har följt under det praktiska genomförandet.

Deltagarna ska inte ta skada av undersökningen – behovet att undvika möjlig skada under forskningsprocessen gällande både det fysiska och psykiska välmåendet hos deltagarna, forskarna och andra. Detta kopplas till flera olika etiska principer som måste övervägas. Deltagarna och organisationen ska ha möjlighet att vara anonyma, vilket författarna har erbjudit i varje steg. Konfidentialitet måste bibehållas och för att skydda respondenterna har författarna tagit ställningen att anonymisera deras identitet, då dessa annars kan utnyttjas för att kontakta personerna i fråga. Detta kan även uppfattas gentemot de möjliga observationer som kunde genomföras när författarna befann sig på arbetsplatsen, därmed omfattas endast den medvetna observationen, intervjuerna och e-post utbyten där deltagarna varit medvetna om forskningen och givit sitt samtycke.

Vidare måste även falska förespeglingar undvikas, genom att ge en rättvis bild om vilken information som kommer att användas. Detta inkluderar därför även en redogörelse för hur materialet kommer att användas och vart det kommer publiceras. Detta kopplas även tillbaka till samtycke av organisationen och deltagarna, de måste ha tillräckligt med information för att kunna ta ställning själva. Till följd av detta har författarna erbjudit organisationen och de enskilda respondenterna information angående studien i förväg och krävt samtycke vid inspelning, transkribering, publicering och anonymitet. Detta kopplas även vidare till behovet för ärlighet och transparens för att kunna skapa trovärdighet för författarna och studien.

Med detta i åtanke kan slutsatsen dras att författarnas etiska ståndpunkt är universalism, där man utgår från att etiska regler aldrig ska brytas (Bryman & Bell, 2017, s. 142). Vidare poängteras att bryta mot etiska regler anses moraliskt förkastligt och orsakar skada till samhällsforskning. Därmed har författarna kontinuerligt vänt sig till Bryman och Bells (2014, s. 163) checklista för etiska frågeställningar, för att säkerställa att den etiska standarden upprätthålls genomgående i det praktiska genomförandet. Detta kan därför återspeglas till de beslut som har tagits under kommunikation med organisationen, respondenterna och vidare genom hela studien.

5. Resultat

Detta avsnitt ämnar introducera det empiriska materialet som framgått utifrån de genomförda intervjuerna samt observationen av utbildningen. Till en början introduceras bakgrunden till företaget för att skapa en uppfattning om hur organisationen ser ut i sin helhet. Det första empiriska materialet som sedan presenteras är observationen av företagets utbildning som författarna medverkade på. Utbildningen är här uppdelad i observationens genomförandeplan samt personliga reflektioner som författarna uppmärksammade. Sedan övergår resultatet till en sammanställning av respondenternas upplevelse i samband med införandet av GDPR. Intervjumaterialet är uppdelat inom de olika befattningsgraderna samt förändringsprocessens faser enligt Lewins trestegsmodell, för att separera händelseförloppet och de olika upplevelsena. Varje befattningsgrad har först en introduktion till respondenterna som sedan övergår till det empiriska resultatet.

5.1 Introduktion A3

År 2017 slog sig AllTele, T3, Delegate och IT-Total Västernorrland samman för att bygga det nuvarande it- och telekombolaget A3. Där de numera omfattar allt från hårdvara och servicetjänster till bredband och telefoni inom IT och telekom (A3, 2018). Vid sammanslagningen omfattades även Allteles Universalverksamhet som befinner sig i Belgrad (Arstad Djurberg, 2017), men denna befinner sig utanför koncernen. Enligt bolagets information i databasen Retriever Business (2018) finns det flera olika företag som omfattas inom koncernen där en del inte längre är aktiva. Dessa olika företag har olika kommunsäten; Umeå, Stockholm, Skellefteå och Kramfors. Detta kan uppfattas utifrån verksamhetens olika originalföretag och deras verksamhetsområden, där det varierar från kundservice till företagstjänster och vidare till IT servicetjänster. Företaget värnar mycket om sitt norrländska ursprung (A3, 2018) och deras tidigare VD, Johan Hellström, som satt vid sammanslagningen har även poängterat det viktiga i att kunna skapa en lokal prägel. I och med detta var visionen att samla verksamheten på så få ställen som möjligt för att skapa ett gemensamt företag där man alltid kan se sina kollegor i ögonen (Arstad Djurberg).

5.2 Företagets GDPR Utbildning

För att bemöta det nya lagkravet har IT- och telekombolaget A3 infört en utbildning som samtliga medarbetare måste genomföra för att kunna hantera personuppgifter på ett lämpligt sätt. Ansvarig för denna utbildning är företagets dataskyddsombud, som kontinuerligt arrangerat utbildningstillfällen från det att övergången påbörjades. Idag arrangeras dessa kontinuerligt för nya medarbetare, ungefär en gång i månaden, för att säkerställa kunskapen om GDPR. Med andra ord vad som får och inte får göras.

Utbildningen omfattar ungefär 2 timmar och observationen som är genomförd i denna studie omfattar deltagande vid ett av dessa tillfällen. Under utbildningen medverkade författarna tillsammans med organisationens dataskyddsombud, en anställd från HR-avdelningen samt fyra nya medarbetare. Det var även en ny medarbetare som inte kunde medverka under utbildningen, denna medarbetare var då istället med via ett konferensverktyg och hade möjlighet att ta del av hela utbildningen på detta sätt.

5.2.1 Genomförandeplan

Utbildningen började med en introduktion om vad GDPR innebär och varför denna lag tillämpades. Dataskyddsombudet poängterade här att de företag som kommer att överleva

är de som kan anpassa sig till digitaliseringen och på så sätt bibehålla kundernas förtroende, genom att värna om deras integritet. Företaget har därför anammat en integritetspolicy.

Vidare går utbildningen in på hur A3 påverkas av det nya lagkravet, dataskyddsombudet förklarar då att företaget lånar in personuppgifter, vilket gör dem till personuppgiftsansvariga (PUA). Under detta sammanfaller avtal, samtycke, rättsliga förpliktelser och intresseavvägning. A3 har även relationer med personuppgiftsbiträden (PUB) där företag behöver åtkomst till personuppgifter inom företaget för daglig verksamhet. Dessa PUB kan vara bland andra stadsnät, företag som sköter fakturering till kunder eller exempelvis Söderberg Partners för att kunna hantera anställdas löner.

Dataskyddsombudet poängterar att vi äger våra egna personuppgifter, men att vissa situationer kräver att vi lånar ut dem. När personuppgifter lånas ut, skrivs det därför ett avtal. Detta kan exempelvis vara för de anställda, för att kunna betala ut deras löner, eller för kunderna, för att kunna ansluta en tjänst. När det kommer till samtycke, måste den enskilda individen aktivt ta ett beslut om att denne accepterar villkoren som ställts. För A3 innebär samtycke exempelvis att publicera bilder på de anställda på internwebben. Vilket görs för att underlätta kontakten mellan olika geografiska platser, de anställda måste därför först godkänna publiceringen med sitt samtycke. Intresseavvägningen syftar istället till exempelvis då företaget ställer ut på mässor. Om de tar en bild och vill publicera denna, måste de först avgöra om det finns en risk att någon blir kränkt av bilden. Intresseavvägningen syftar således till att säkerställa syftet och vilka risker detta medför. Rättsliga förpliktelser handlar om att anamma den nya lagen och hålla sig till de riktlinjer som finns, det handlar därmed om exempelvis redovisningslag.

Sammanfattningsvis handlar det om en konsekvensbedömning där grundregeln är att använda sunt förnuft. Dataskyddsombudet förklarar här att det måste finnas en riskbedömning dokumenterad om något oväntat skulle inträffa, för att kunna påvisa och argumentera inför datainspektionen som tar sig an sådana fall. Exempelvis handlar det om en systemkrasch, om företaget då har en 10 dagar gammal backup, måste de reflektera över vad som kan saknas samt avgöra hur allvarliga effekterna blir. Dataskyddsombudet beskriver sedan sin egen roll i arbetet och belyser bland annat att en DPO inte har ett individuellt ansvar över att organisationen följer GDPR, utan ansvaret ligger på moderbolagets personuppgiftsansvariga vilket är VD/styrelse. I samband med detta belyser hon även att ett dataskyddombud krävs för alla företag med över 300 anställda. A3 har endast 200 anställda, men eftersom de hanterar otroligt mycket personuppgifter tar de sitt ansvar och tillsatte en DPO av skäl för kunderna. Hon finns alltid tillgänglig för anställda via intranät och mejl, och man kan alltid hänvisa kunder till henne om det skulle behövas.

Vidare går utbildningen in på skillnaderna mellan PuL och GDPR. Bland annat det faktum att missbruksregeln är borttagen och hur detta påverkar det dagliga arbetet. En ostrukturerad personuppgiftsbehandling är inte längre tillåten, därav har företaget infört nya system där uppgifter kan sparas och övervakas internt. Den registrerade individens rättigheter till information är även avgörande för företaget. I samband med detta informeras deltagarna om dataportabilitet, och kopplingen till telekombranschen är portabilitet av telefonnummer. Rättigheterna handlar även om rätten att bli bortglömd, att varje berörd individ närsomhelst har möjlighet att få sina uppgifter raderade om detta önskas.

Dataskyddsbudeten går även in på åtgärder som vidtagits och som fortfarande är pågående och poängterar att arbetet aldrig kommer att bli klart, företaget kan alltid bli bättre. Uppgiftsminimering är en stor del av det genomförda och pågående arbetet, då företaget måste göra överväganden om "nice to have, need to have". Konsekvensbedömning benämns som det viktigaste arbetet hittills och att det sedan är datainspektionens uppgift att bestämma om det finns utrymme för förbättring, om så är fallet så får man göra om.

Mot slutet av utbildningen presenterade dataskyddsbudeten ett pop-quiz, detta var av informell karaktär där samtliga deltagare fick besvara frågorna om de ville. Med informellt pop-quiz hänvisas till att det inte fanns något krav på att alla deltagare skulle kunna besvara frågorna. Istället bidrog det till reflektion om vilka ämnen som berörts under utbildningen. Exempelvis gavs frågeställningar om vilka som berörs av detta, skillnaden mellan PuL och GDPR, vad en PUA är, hur ett mejl ska hanteras eller hur hantering av förbrukade uppgifter ska genomföras. Detta följdes även upp av en summering om de viktigaste grundpelarna i företagets arbete, vilka är integritet, transparens, tydlighet, ordning och reda.

5.2.2 Författarnas personliga observationer

Till utbildningstillfället hade dataskyddsbudeten en förberedd powerpointpresentation, där agendan presenterades och användes genomgående som hjälpmedel för att förmedla informationen. Utifrån denna presenterades materialet som nämnts ovan, med uppföljning av frågeställningar och påståenden. Genomgående under utbildningen ställde dataskyddsbudeten frågor till gruppen, där samtliga deltagare fick möjlighet att besvara ett påstående innan korrekt svar angavs. Under utbildningen observerade författarna att det var en av de deltagande medarbetarna som gärna svarade på de frågor som ställdes av dataskyddsbudeten. I vissa fall var det även den deltagande från HR-avdelningen som svarade, då rummet blev tyst. Generellt var det dock dataskyddsbudeten själv som besvarade frågor och bekräftade påståenden.

Praktiska exempel tas upp genomgående, där dataskyddsbudeten ger olika påståenden som samtliga deltagare får möjlighet att besvara. Exempel på detta är "om en person skickar information gällande sjukdomshistoria eller liknande, som anledning till att denna inte har betalat en faktura i tid, är det information som får sparas?". Svaret på denna fråga är nej, och dataskyddsbudeten poängterar ytterligare att information likt denna ska raderas omgående, även om det är kunden i fråga som har skickat det medvetet. Svaren på samtliga frågor och påståenden är att inget ska sparas.

Fokus låg på att sammankoppla de krav som måste uppfyllas i enlighet med GDPR med medarbetarnas egna arbetsuppgifter, således hur dem ska hantera personuppgifter och hur detta kan skilja sig åt i olika situationer. Ett genomgående tema är även faktumet att organisationen endast lånar personuppgifter och att dessa tillhör den enskilda individen. Övervägandet mellan "nice to have, need to have" poängteras därför kontinuerligt och dataskyddsbudeten ger exempel på vad som är tillåtet och vad som ej är tillåtet. Exempelvis om medarbetaren har antecknat en personuppgift och sedan avslutat ärendet eller dialogen, så ska denna anteckning förstöras.

5.3 Ledning

Inom befattningsgraden ledning finns det två respondenter med liknande ansvarsområden. Den första av dessa är företagets dataskyddsombud, Carina, som har arbetat inom företag sedan 2002. Hon har haft sin nuvarande position sedan januari 2018 officiellt, men har varit engagerad i företagets GDPR planering sedan den påbörjades. De arbetsuppgifter som ingår är främst att lägga upp hela projektet fram till GDPR och sedan i efterhand efterleva reglerna. Dessutom agerar Carina kontaktperson för kunder och ombud för personal gällande allt som berör GDPR specifikt. Utöver detta krävs det även granskningar, stickprov och ansvar gällande alla biträdesavtal. Sist men inte minst, håller Carina i GDPR utbildningar med all personal, detta sker löpande då ny personal behöver utbildning. Vidare agerar Carina dataskyddsombud eller DPO (data protection officer) åt samtliga medarbetare inom Sverige. Däremot har hon inte ansvar över Belgrad då detta är utanför koncernen, men här finns det ett data clause protection avtal som hon även haft ansvar över.

Den andra av dessa respondenter är Jesper, som är projektledare. Kontakten med honom har endast skett via e-post som komplettering till Carinas intervju. Jesper har jobbat inom företaget med olika roller sedan 2010, men varit involverad i GDPR heltid sedan januari 2018. Jesper har därmed haft i arbetsuppgift att driva projektet vid sidan av Carina och därmed haft kontakt med alla avdelningar och bolaget i övrigt. I och med kontakten med samtliga avdelningar har avstämningar genomförts och vidare har han även fått hjälpa till och stötta olika avdelningar, genom att trycka på de saker som behöver prioriteras. Med andra ord har arbetsuppgifterna varit att befinna sig lite överallt vilket har medfört mycket ansvar.

5.3.1 Upptining

Under sommaren 2017 började diskussioner angående behovet av ett dataskyddsombud där det i slutändan, hösten 2017, konstaterades att Carina skulle ta positionen. Som tidigare nämnt innebär detta att hon varit delaktig från början, och det blev sedan väldigt intensivt med själva planeringen inför tillämpningen efter årsskiftet. Planeringen utfördes därmed av Carina och två stycken till från projektkontoret. Den andra respondenten, Jesper, var en av dessa personer och även han konstaterade att GDPR har varit på tapeten under en lång period, då han framhåller att *”vi växlade upp tempot rejält under Q3 2017”*. Jesper anser att GDPR var väldigt omtalad i diverse medier med en negativ ton kring det hela och därmed ville man fokusera på att göra något positivt av det.

Carina förklarar processen i olika steg och första steget blev därmed att samla all information från företaget gällande vilka system som användes, hur avdelningarna jobbar, vart information blir sparad och så vidare. Detta för att kunna smälta av mot de väsentliga, personuppgifter. Mycket information behövde samlas in kring de olika systemen och processerna, för att konstatera vilka som ansvarade för diverse delar. Under tiden ville Jesper, utöver att vara stöd för övriga processen Carina nämner, lägga fokus på att dem som kommer ha mycket kontakt med olika delar av verksamheten *”måste förmedla informationen med en passion och positivitet. Så därefter börja sälja in GDPR så att det känns så naturligt som möjligt och normalt i vår verksamhets vardag”*. Nästa steg enligt Carina blev därmed konsekvens och riskanalyser för att kunna prioritera åtgärdsprocessen. Här anser Jesper att grunderna av denna process redan var gjorda när han kom in i projektet, i och med sammanslagningen av flera bolag.

Efter de viktigaste delarna var åtgärdade skiftade Carina fokus till biträdesrelationerna. Där var det en del fram och tillbaka gällande vilka som biträde vilka, eftersom det inte var lika tydligt i alla relationer. En del problem uppstod där det var många aktörer inblandade och vissa hade redan bestämt tydliga riktlinjer som de inte ville ändra på, men de väsentligaste avtalen var klara i tid till tillämpningen av GDPR. I april började utbildning med all personal, både internt och för det externa callcentret som finns beläget i Belgrad. Utbildningen skedde därefter kontinuerligt genom hela processen. Utbildning och involvering av samtliga medarbetare för att skapa en positiv bild av GDPR var en av Jespers huvudpunkter. Att kunna få in en 'good to have' eller 'must have' tank och göra något bra av det hela genom att inte stressa igenom det. Han framhåller därav *"Utbildas, utbilda, involvera och genomföra detta tillsammans"*.

Till att börja med var alla lite uppskrämda och förvirrade utifrån vad de hade hört angående GDPR, enligt Carina. Jesper instämmer att *"till en början så skrek givetvis inte alla av glädje"*. Även Carina var osäker i början, men genom flertalet utbildningar, med bland annat datainspektionen, fick hon en bättre uppfattning av verklighetsbilden. Därefter anser hon att det var relativt lätt att kommunicera vidare informationen i och med den egna säkerheten. De flesta inom företaget hade nog en egen uppfattning av att det skulle vara mycket jobb för att genomföra arbetet, men samtidigt att det är någonting som måste göras. Städning krävdes och GDPR var en bra anledning till att starta processen, Jesper håller även fast vid att när alla insåg det positiva som detta medför i långa loppet så togs det emot väldigt bra av alla istället. Vidare poängterar han den positiva reaktionen mot att de *"skulle få en fantastiskt bra överblick av allt. Samt kunna hitta gamla system som vi inte behövt längre"*.

Utmaningen som Carina hade förväntat sig var med marketing, i och med deras behov av att marknadsföra sig genom att kontakta potentiella kunder. Det visade sig vara en utmaning där det krävdes mer förklaring och genomgång men inte lika stort som hon hade förväntat sig. Däremot var det en oförväntad utmaning att få utvecklarna att rikta om fokus mot integritet och dataskydd i utvecklingsprocessen. Jesper framhåller istället att utmaningen var med alla avtal som behövde signeras och *"skickas hejvilt till partners av olika slag och kunder, vilket kräver oerhört mycket tid"*. De förväntade sig detta hinder, men poängterar att det ändå var ett stressmoment, trots att det var väldigt lärorikt.

5.3.2 Genomförande

Carina säger att de började med ändringar kontinuerligt under våren och att de första tillämpningarna som skedde var inom system. Där gick de utifrån de tidigare nämnda riskanalyserna för att prioritera, och de första ändringarna som märktes av medarbetarna var antagligen kring mars-april. Jesper menar även att alla avdelningar involverades från tidigt 2018 och att kommunikationen utökades successivt ner genom företagets olika nivåer, men även där att man skulle kunna *"följa upp, bocka av eller ta action för att gå vidare"* genom tillämpningsprocessen. Carina instämmer angående detta, men belyser även behovet för ändring ibland. *"Så fort något var klart, så implementerade vi det. Och sen var det något vi implementerade som absolut inte fungerade, så fick vi ta bort det igen och pröva om, göra om och göra rätt"*.

Gällande kommunikationen under genomförandet belyser Carina deras användning av *"keypoints"* där de valde ut några personer på olika avdelningar som de kunde stärka kommunikationen med. Exempelvis hade de bekymmer på produktsidan med alla stadsnät, då valde de ut en specifik person som fick ta ledning angående problemet för att

ordna upp allting. Carina anser även att kommunikationen alltid kan vara bättre men att bästa sättet för dom var att ha mer specifik kommunikation med specifika personer, även ifall detta medförde att inte alla visste allt som försiggick. Enligt Jesper var detta en stor del av hans ansvar, att ha kontakt med alla avdelningar; *”GDPR handlar om involvering och att vi ska göra detta tillsammans. Sedan har jag haft avstämningar med respektive avdelningar, hjälpt till/stöttat och tryck på om saker behövs prioriterats om”*.

Sedan när det gäller hur medarbetarna har mottagit ändringarna anser Carina att det var väldigt mycket 50/50. Vissa ändringar kan man vara missnöjd med, exempelvis *”de som sitter på kundtjänsten och har jobbat länge i ett system som dom tycker om och tycker absolut inte om dom här ändringarna”*. Medan andra ändringar har varit väldigt uppskattade såsom intranätet och mina sidor. Vidare anser Carina att hela processen har varit väldigt mycket *”trial and error”*, där man har behövt ändra om i vissa fall och även ha en realistisk ambitionsnivå. *”Man är tvungen att ta ett steg tillbaka och titta på vad är vi för företag, vi är inte Microsoft”* förklarar Carina vidare och menar att man måste erkänna vad som går att tillämpa som företag och vad som får vara framtida mål.

5.3.3 Nedfrysning

I och med att Jesper inte längre är engagerad inom denna del av projektet, utan störst fokus för honom var inledande arbetet och kommunikation under genomförande har han inte svarat på något angående vad som hände sen. Däremot anser Carina att de har nått i mål med en hel del, men att det fortfarande är en hel del arbete kvar; *”Vi har fortfarande jobb att göra med att kolla igenom där personuppgiftsansvarig använder oss som biträde, så det är någonting som pågår. Systemutveckling, hela tiden, alltid, och som sagt det kommer väl aldrig ta slut”*. Hon yrkar även att de har arbetat för att göra allting mer transparent för kunderna, så att de lättare kan ta reda på sina rättigheter samt hur A3 hanterar deras personuppgifter. Vidare även mot personalen, där de har en integritetspolicy och har samlat alla nödvändiga samtycken för foton och dylikt. Men Carina säger upprepade gånger att det alltid kan bli bättre och att det alltid kommer krävas förbättring och arbete.

Då det gäller uppföljning informerar Carina om de stickprov som hon tar för att följa upp, men att hon i första hand fokuserar på kundkommunikationen; *”För det var viktigt för oss och för företaget att vi är transparenta, att vi är öppna, och det är absolut ingenting vi har att dölja. Och då har ju jag spenderat mycket tid genom att titta igenom kundärenden, helt random”*. Vidare informerar Carina att detta gör det möjligt för henne att ha kommunikation med medarbetarna angående hur saker och ting ska skötas. Detta för att korrigera felaktig hantering men även för att belysa när medarbetarna gör ett riktigt bra jobb. Enligt Carina finns det även inbyggda larm som IT hanterat och att testa dessa är viktigt, *”Jag går in och hämtar massa filer och så ser jag om dom säger till och så vidare”*. Som tidigare nämnt håller hon även vid att det är ett stort jobb med alla relationer och där A3 biträder andra.

De uppföljningar som redan är nämnda är de som finns enligt Carina, men hon belyser även att det skulle behövas någon form av uppföljning med medarbetarna, för att säkerställa hanteringen hos dem som gick utbildningen redan i våras. Detta skulle kunna ske genom exempelvis *”något litet test utan att dom ska känna att det är ett test”*. Men i dagsläget finns det ingen rutin gällande sån uppföljning, däremot har Carina stora planer på att kunna involvera flera medarbetare i dagliga verksamheten. *”Jag vill ju gärna utse någon privacy-champions på olika avdelningar”*, detta för att kunna ta vara på de som är

mer intresserade än andra och hålla koll på hanteringen inom diverse avdelningar. Vidare berättar Carina om att det har skett uppföljning i enskilda fall, antingen genom kontakt med kundtjänsten eller i andra fall där de har fått göra om processer som misslyckats eller andra saker som blivit tappade mellan stolarna.

Carina anser att då det gäller utvecklingen med GDPR så kan man alltid göra mer och göra det bättre. Där kommer hennes största ansvar vara, att sträva efter förbättring och därmed argumentera, ge råd och överväga vad som behövs och inte behövs. *”Det är babysteps. Försöker få in det här och som sagt utveckla så att vi kan hitta dom i personalen som tycker att det här är roligt och kul, att dom får mer ansvar och blir tilldelad en roll som integritet/privacy-champions”*. Med andra ord anser Carina att utvecklingen sker hela tiden genom förbättring, men mer konkret finns det biträdesavtal kvar och stickprov som måste göras hela tiden.

5.4 Middle-management

Den tredje respondenten är Tore, som arbetat inom koncernen i ungefär fem år. Han arbetade tidigare på kontoret i Malmö, men när de flyttade upp kontoret till Umeå i slutet av 2016 så flyttade han med. Idag arbetar han som teamleader på kundservice och support. Arbetsuppgifterna är därmed allt från personalansvar till den dagliga driften och helt enkelt se till att allting fungerar. Arbetsuppgifterna inkluderar även utbildningar och Tore sammanfattar sina arbetsuppgifter som mycket varierande. Tore var även med och genomförde riskbedömningarna som berörde hans avdelning inför de kommande förändringarna.

Den fjärde respondenten är John, som arbetar som försäljningschef på A3:s innesäljvdelning i Umeå, vilket han gjort sedan april 2018. Hans arbetsuppgifter innefattar därmed ansvar för all försäljning som sker på avdelningen och även företagets winback. Det huvudsakliga arbetet kan sammanfattas som ett övergripande ansvar om att sälja så mycket som möjligt och säkerställa att kunder stannar när de vill lämna. Eftersom att John kom in relativt nyligen i företaget var han inte med vid planeringen, däremot hade han arbetat med ett stort GDPR projekt på sin förra arbetsplats, vilket medförde att han hade kunskap sen tidigare.

5.4.1 Upptining

Enligt Tore påbörjades arbetet med GDPR ungefär sju månader innan det att lagen tillämpades, mellan hösten och vintern 2017 började diskussionerna om vad GDPR eventuellt skulle kunna innebära för företaget. John var dock inte med under denna period eftersom att han anställdes senare på våren 2018 och menar istället att detta var på tapeten under april. John hade därför av naturliga skäl ingen delaktighet i planeringen och ingen information om hur detta hanterats. Tores uppfattning är att han kände sig delaktig i planeringen, i samband med att han nämner *”vår avdelning sköter ju 90% av all kundkontakt på företaget, så det berör ju oss väldigt mycket så vi var ju delaktiga i det helt klart”*.

Tore påpekar att det dök upp mycket frågor från personalen, eftersom att dem behövde förändra sitt arbetssätt gentemot kunderna, sina rutiner, system och allting sånt, vilket bidrog till att det blev rätt mycket att tänka på. Jargongen på arbetsplatsen blev därmed varierad, *”vissa är ju väldigt intresserade av sånt här och tycker att det är jättespännande*

och ville veta så mycket det bara gick helt enkelt, vissa var ju mindre brydda liksom och förlita sig på oss att vi ska ordna så alla system är klara och GDPR-godkända”.

John framhåller att kommunikationen hanterades via mejl samt den utbildning som samtliga medarbetare medverkat på, han förmedlade sedan informationen om förändringarna genom att ta med sig personalen på utbildningstillfällena. Tore instämmer delvis med ovan nämnda förhållningssätt, men belyser även att hans chef som sitter i ledningsgruppen kommunicerade ut information samt via nyhetsbrev som går ut på deras intranät. Tore förmedlade sedan denna information vidare till medarbetarna genom diskussioner vid veckomöten, där medarbetarna fick möjlighet att ställa frågor samt bidra med sina synpunkter.

Tore anser inte att han hade några potentiella konsekvenser eller utmaningar som han förväntade sig, eftersom att ansvaret inte legat på honom eller hans avdelning. Han menar istället att det är ledningen som fått dra det stora hela och hantera utmaningar som eventuellt kan ha uppstått. John beskriver den stora utmaningen med GDPR som en balans mellan en 'nice to have – need to have' situation. Där det krävs en motivering till varför man sparar kunduppgifterna, där man ständigt måste ifrågasätta värdet och varför man behöver dem, och nice to have bör istället resultera i att materialet raderas. John gör en jämförelse med sin tidigare arbetsplats, där de behövde radera varenda mapp för att städa upp, men att situationen på A3 och innesäljvdelningen inte var lika dramatisk eftersom att det inte fanns så mycket uppgifter som berörde kunderna. Däremot poängterar han att de gick ut med information om post-it lappar med kunduppgifter, att detta inte längre var tillåtet, så det kan liknas med en form av städning där allt helt enkelt skulle bort.

5.4.2 Genomförande

Tore framhåller att små förändringar i alla system och rutiner har genomförts allt eftersom och att det fortfarande pågår lite förändringar, även om majoriteteten av allt redan är klart sedan länge tillbaka. Han summerar tidsperioden som ett par månader innan lagen tillämpades samt att det är ett pågående arbete. John upplevde att den första förändringen genomfördes ganska direkt efter de första utbildningstillfällena. På Johns avdelning har kommunikationen gått direkt från DPO till medarbetarna, där han anser att medarbetarna har mottagit informationen väl och ingen dramatik eller liknande har uppstått. Kommunikationen på Tores avdelning har enligt honom själv fungerat mycket bra, *”det var nog med att det kommunicerades ut i tid och om det var någon förändring som skulle påverka vår avdelning så fick vi reda på det i god tid. Så allt sånt har fungerat bra”*. I största mån har kommunikationen gått från ledning till Tore till hans medarbetare, förutom de veckobrev eller månadsbrev som skickas ut från ledningsgruppen, då har kommunikationen varit direkt mellan ledning och medarbetare. Han summerar upplevelsen som positiv och har inte märkt av någon större problematik i samband med förändringar, både gällande egen del och medarbetarna på sin avdelning.

Tidigare har inloggningsuppgifter varit gemensamma för samtliga medarbetare på A3, men i och med det nya lagkravet var detta inte längre möjligt. Tore förklarar detta som den största förändringen företaget har genomfört, eftersom att alla medarbetare nu har personliga inloggningsuppgifter. Utifrån ett perspektiv av resurser anser Tore att det inte har krävts särskild mycket av avdelningen, utan att det främst är information vid veckomöten och utbildningarna. Sedan har det även genomförts riskbedömningar, där han beskriver *”riskbedömningar har vi också gjort men svårt att säga om mycket tid, men*

inte överdrivet mycket". För bolaget som helhet är Tore dock tveksam till hur omfattande det varit. John som arbetar på en annan avdelning anser istället att ingenting har förändrats i det praktiska arbetet, men att de justeringar som har genomförts har fungerat mycket bra gällande kommunikationen från företagets DPO.

Den utmaning som Tore upplevde under det praktiska genomförandet var alla de nya inloggningsuppgifter som behövdes till samtliga system. A3 arbetar i över 100 olika system, sammanlagt med alla stadsnätsportaler och liknande, vilket innebar att det var väldigt många system som behövde redigeras. Han menar på att det har varit en relativt stor förändring och att det till en början fanns en svårighet att hålla ordning på det, eftersom att olika system nu istället kräver olika inloggningsuppgifter, men det var en fas dem tog sig igenom rätt så snabbt. John syftar istället på en utmaning gällande det praktiska arbetssättet, om att säkerställa att inga personuppgifter mejlas ut, som inte ska mejlas ut. Hur bra detta hålls går inte riktigt att svara på enligt honom, han ser därför inga direkta konsekvenser av arbetet.

5.4.3 Nedfrysning

Arbete är idag enligt Tore relativt komplett då han anser att dem tagit sig igenom allting mer eller mindre, på sin avdelning. När nya medarbetare kommer in i företaget får dem möjlighet att gå utbildningen, men det är inget som behöver följas upp. Han syftar till att de nya medarbetarna inte har arbetat i de tidigare systemen som företaget hade, vilket gör att det inte finns några gamla fotspår att falla tillbaka till. Han beskriver det som att *"för dom är det inget konstigt att dom liksom får ha en lista på många personliga inloggningsuppgifter"*. Även John indikerar att han inte upplever någon skillnad på arbetet idag.

Både John och Tore är eniga om att det inte finns några konkreta problem de har stött på såhär i efterhand, utan det flyter på som vanligt. John säger att de ibland får påminnelser av företagets dataskyddsombud. Ett exempel på detta är inom hans arbetsuppgifter där budgetering och lön ingår, så har dataskyddsombudet varit tydlig med att skriva *"den här filen ska raderas – det här mejlet ska raderas – när alla har tagit del av det som ska ta del av det finns det ingen anledning att spara"*. John framhåller att det kan finnas en poäng med att ha en uppföljning, för att säkerställa att de nya rutinerna efterhålls. Enligt honom handlar ett förändringsarbete om fyra olika saker; att få en insikt om förändringen, acceptera förändringen, genomföra den och sen daglig drift på det. Ur Johns perspektiv finns det en risk med att man ger medarbetarna en utbildning, där de introduceras för vad man får och inte får göra, och sen slutar det med att samtliga går tillbaka till sitt dagliga arbete. Risken ligger därmed i att de nya rutinerna glöms bort eller faller mellan stolarna. Utmaningen för A3 blir således att i fortsättningen tänka på detta, och gå in och säkerställa att onödiga mejl med känsligt innehåll inte skickas, *"att hålla det vid liv det vill säga"*.

Angående uppföljning svarar John *"Inte på min avdelning. Jag tror inte att vi bryter mot så mycket rutiner, det kanske vi gör, men jag tror inte det. Däremot så följs det ju upp att alla nya anställningar går GDPR-utbildning kontinuerligt"*. Medan Tore istället belyser att han till en början tog upp ämnet på sina veckomöten med medarbetarna, men att det inte längre är någonting man pratar om. Han uppskattar att diskussionerna pågick ungefär två månader efter det att lagen tillämpades, för att stämma av om det var någon som hade funderingar samt hur kunderna upplevde de nya rutinerna. Tore menar på att det har diskuterats otroligt mycket men att det i dagsläget inte dyker upp några nyheter, vilket gör att de inte längre pratar om det. Gällande inloggningsuppgifterna Tore har poängterat

tidigare menar han på att *”dom har fått sina inloggningsuppgifter och använder dom inte dom så kan dom inte utföra sitt arbete. Så det är inte så jättemycket att följa upp där”*.

För att upprätthålla förändringarna föreslår John en uppföljning där medarbetarna får besvara frågor liknande dom som finns i intervjumallen, och att detta genomförs på individnivå. *”För GDPR är inget man pratar om i daglig dags, jag menar jag har ju – en gång i månaden - har jag medarbetarsamtal, men inte pratar jag GDPR då – utan det handlar om budget, närvaro, trivsel”*. Han skulle kunna tänka sig att införa en individuell uppföljning, där man verkligen avsätter tid för att ta reda på hur arbetet egentligen fungerar med GDPR. För att ifrågasätta; *”skickar du fortfarande mejl med personuppgifter och har du post-it lappar? Hur hanterar du kunduppgifter? - Det skulle jag behöva själv”*.

5.5 Medarbetare

Den femte respondenten är Karl, som arbetar på firstline-support vilket är företagets kundservice. Han har arbetat på företaget i tre år och hans arbetsuppgifter inkluderar att ta hand om kunder, vilket innebär att han genom samtal med kund hjälper till med internet och support när det uppstått problem. Karl är en del av Tores team, med andra ord är Tore Karls direkta överordnad.

Den sjätte respondenten är Isabelle, som arbetar på firstline-support vilket är företagets kundservice, där hon arbetat i lite mer än ett år. Hon beskriver sina arbetsuppgifter som att svara i telefon, chatt, mejl och ibland sms, vilket innebär teknisk support och kundtjänstuppgifter. Isabelle sitter i ett annat team än Karl, där vi inte har varit i kontakt med hennes direkta överordnad.

5.5.1 Upptining

Enligt Karl introducerades företagets medarbetare för GDPR under januari 2018, där de till en början fick lite introduktion om vad som skulle hända i företaget. Kommunikationen handlade till stor del om mejl där information sändes ut, men han poängterar också betydelsen av media, där man hela tiden har haft chansen att hålla sig uppdaterad. Under våren hölls sedan en utbildning där de fick lära sig vad man får göra och vilken information man får gå ut med. Karl beskriver det som en successiv process där de fick mer och mer information med tiden, genom olika kanaler. Isabelle indikerar även hon att medarbetarna blev introducerade någon gång under våren, där de blev informerade via team-möten och mejl för att sedan bli inbjudna till ett utbildningstillfälle.

Delaktigheten inför planering har varit väldigt liten enligt Isabelle, eftersom att medarbetarna inte har något med denna del av arbetet att göra. Karl instämmer om att det inte funnits någon delaktighet i den praktiska planeringen, eftersom att medarbetarna på deras befattningsgrad inte har ansvar för avtal och liknande, utan de har kontakt med kunden. Karl påpekar dock att *”men det är ju så att det är vi som har kontakten med kunden också så det är ju vi som behandlar deras kunduppgifter”*, och menar på att medarbetarna är en stor del av processens utformning. Jargongen på arbetsplatsen har till synes varit varierande och Karl säger att det funnits meningsskiljaktigheter, då samtalsämnet berörts vid luncher eller bara allmänt. Han beskriver stämningen som *”det skapade väl kanske en lite negativ stämning, men det är ju bra också”*. Främsta anledningen till den negativa stämningen tycks vara den förväntade svårigheten om att hitta uppgifter i systemen. Isabelle menar istället på att de flesta medarbetare varit

förväntansfulla över de nya förändringarna, och säger *"Jag tror att dom va mest förväntningsfulla, bara att all gammal information kommer att rensas ut. Så det är ju skönt, det gör det ju lättare för oss, så det var bara det, det var inga starka åsikter så åt något håll, vad jag minns"*.

Karl beskriver att det tidigare har varit ganska lätt att söka på saker. Men när GDPR kom på tapeten och tvingade företaget till förändring uppstod det en osäkerhet kring hur detta skulle hanteras, eftersom det blir ett problem att hitta information om kunderna om hela detta system måste slopas. Han benämner osäkerheten som *"det kommer att bli svårt att faktiskt hitta upp kunder och det blir svårt att hålla dokumentation om vi inte får skriva upp kunduppgifter"*. Karl avslutar sedan med att intyga om att detta förhoppningsvis har ordnats så bra som möjligt för både kund och medarbetare. Isabelle menar på att A3 redan arbetade på ett liknande sätt innan, där dem var väldigt försiktiga och att den utmaning som uppstått istället är att finna alla de personuppgifter som en gång sparats. En osäkerhet kring vart dessa uppgifter fanns och hur dem ska återfinnas för att sedan kunna raderas, då gamla uppgifter inte längre får sparas.

5.5.2 Genomförande

Upplevelsen hos medarbetarna Karl och Isabelle är att praktiska förändringar skedde genomgående under våren, från januari då det märktes av. Under denna period förmedlades nya rutiner och inbjudningar till utbildning, Karl indikerar att kommunikationen varit via mejl och team-möten även under denna period. Isabelle exemplifierar sedan att den första förändringen hon personligen märkte av var när de skulle hantera returnerade fakturor, *"vi skulle lägga dom på ett speciellt ställe, upp och ner, där ingen kunde komma åt dom, för att dom sedan skulle gå till ett speciellt ställe där dom skulle rivas"*. I samband med de första förändringarna hade även medarbetarna tillgång till utbildningstillfället, vilket Isabelle framhåller som ett tillfälle då dem fick möjlighet att förstå praktikaliteten av GDPR där hon följer upp med *"annars är det väl mest bara sunt förnuft egentligen"*.

Delaktigheten i den praktiska förändringen har enligt Karl varit större än under planeringen, bland annat återkommer han till problematiken om att finna kunduppgifter efter att dem raderats och hur dem nu skulle göra istället. Medarbetarna förmedlade här till ledning att det måste fixas och de ordnade då så att det fanns tillgång till kundnummer, så medarbetarna i kundtjänsten snabbt och smidigt kunde lokalisera rätt kund till rätt uppgifter. Isabelle beskriver delaktigheten i förändringen som att faktiskt göra det man blir tillsagd att göra och hålla koll på allt. Hon menar dock även i detta fall att delaktigheten inte varit speciellt stor och att hon personligen inte haft någon större insyn eller påverkan på de förändringar som genomförts, även om hon poängterar att andra säkert har haft det.

Isabelle beskriver stämningen bland kollegor och den egna upplevelsen som avslappnad, där dem uppmuntrade varandra till att göra rätt. Exempelvis om någon hade glömt att låsa datorn och gått från skrivbordet, då satte dem upp en lapp på datorn och låste den åt personen. Relationen med kunderna är istället det som har varit mer osäkert och svårhanterligt, då kunden förväntar sig att vissa uppgifter och information redan finns, samtidigt som medarbetarna inte längre har rätten att söka upp informationen om den inte anges av kunden. Karl menar istället på att de hade förberett sig på det värsta, men att det sedan visade sig att det inte var så dåligt som han trodde att det skulle vara. Han kallar det därför en förbättring av det förväntade, även om det funnits tydliga exempel på saker

som skulle kunna ha genomförts på ett bättre sätt, har de korrigerats i efterhand. Karl syftar då till interna förändringar och hur dem hanterar sina dagliga arbetsuppgifter och inte relationen med kunden. Arbets sättet har därmed inte varit helt optimalt i Karls omdöme.

I samband med det praktiska genomförandet uppstod det problem med kommunikationen med stadsnät som levererar fibertjänsterna, då även dem varit tvungna att förnya sina register. Enligt Karl innebar detta att de personnummer som tidigare använts för att hitta personer i deras system inte längre fungerade, då stadsnät raderat dessa samtidigt som A3 inte hunnit förnya dem med någon annan typ av igenkänning. Karl menar på att problematiken då ligger i relationen till kunden, då vissa adresser inte längre överensstämmer vilket bidrar till att dem tvingas fråga kunden och ta reda på dessa uppgifter igen. Förändringen är främst att medarbetarna nu måste fråga lite mer, tidigare var det lättare att hitta alla uppgifter på direkten. Isabelle instämmer på dessa utlåtanden men lägger till ytterligare att detta även påverkar deras statistik, vilket medfört att dem idag har sämre statistik än tidigare på kundtjänsten eftersom att det är fler saker som måste bekräftas innan de kan hjälpa kunden. Hon nämner även att en utmaning varit att hålla koll på allting och komma ihåg vad som är okej och vad som inte är okej att göra.

Enligt Karl är det egentligen inte mycket som har förändrats i det stora hela, förutom de ovan nämnda. Han menar på att tekniken finns kvar, intranätet finns kvar och den största skillnaden är egentligen kunduppfattningen, där kundregistren har behövt förändras. Isabelle menar på att den största skillnaden är noggrannheten, men att det annars är detsamma som förut. Hon ger exempel på att de måste låsa datorn så fort de går därifrån, inte ha några kunduppgifter runt omkring sig eller papper på skrivbordet, samt att om det finns uppgifter så ska de göras av med på rätt sätt. Det praktiska arbetet handlar därmed om små justeringar.

5.5.3 Nedfrysning

Karl har inställningen till att arbetsplatsen idag har ett bättre arbetssätt än de haft tidigare, då dem har fått chansen att städa upp i sina system. Han framhåller *”Från start så har det varit otroligt mycket förbättringar, och det är egentligen inga förändringar som har gjorts för GDPR, utan det är saker som har gjorts internt på jobbet. Dom har förnyat register så vi faktiskt kan hitta upp saker, och det har blivit mycket mycket bättre än det var tidigare. Jag ser det som en ljus framtid i det hela”*. Isabelle upplever istället att arbetet är konstant och att dem dagligen fokuserar på att upprätthålla de nya rutinerna, samtidigt som hon poängterar att rutinerna har satt sig i hennes och kollegornas vardagliga arbetssätt. Det hon märker av GDPR i dagsläget är främst att nya medarbetare går utbildningen.

Både Isabelle och Karl antyder att försiktigheten med kunden är den främsta förändringen som finns i dagsläget. Karl menar här på att de inte kan gå runt på arbetsplatsen och tala om någon specifik kund längre, utan de måste tänka efter lite extra innan de förmedlar något vidare. Isabelle syftar också till att dem i kundtjänsten behöver söka en annan form av bekräftelse när kunder ringer in och vill ha hjälp, *”jag brukar vara ganska hård på att jag ger inte ut någon information som finns där, utan dom får ge den till mig, så jag vet att dom har den”* för att försäkra sig om att det är rätt kund hon talar med.

Gällande konkreta problem i efterhand belyser Isabelle biträdesavtal, där problematiken varit att tjänster som går genom andra företag i vissa fall kräver personuppgifter men

saknar avtal. Då har de tenderat att gå fram och tillbaka, där A3 säger nej och det andra företaget säger ja, men att det i slutänden sedan går att finna en lösning. Karl fortsätter istället att trycka på problematiken om att finna kunduppgifter i systemen efter att de gjordes om, men att det i dagsläget inte är något större problem för företaget. Han menar även att småsaker ibland varit ett problem, exempelvis om man skickat in en felanmälan om att en kund inte har internet och de inte hittar kunden utan behöver ett personnummer, fast de inte får lämna ut det, då har det blivit lite problematiskt. Men även Karl poängterar att händelser likt dessa tenderar att lösa sig i slutänden, anpassat efter situationen.

Isabelle känner inte till att någon uppföljning har genomförts på företaget och hänvisar istället till att de har diskuterats på möten under våren 2018. Karl känner inte heller till någon uppföljning men menar på att det handlar om det personliga arbetet och se till att alla rutiner sköts utifrån de bestämmelser som finns. Han tror dock att organisationen troligtvis arbetar med någon form av uppföljning och hänvisar till de personer som arbetar med GDPR på företaget. Karl framhåller att det finns möjlighet att ha kontakt med de ansvariga och möjlighet att ställa frågor om det uppstår osäkerhet.

6. Analys och Diskussion

Detta avsnitt ämnar sammankoppla det empiriska materialet med den teoretiska referensramen. För att kunna genomföra detta är analysen indelad i en ordningsföljd baserad på ett samspel mellan forskningsfrågan och dess delfrågor tillsammans med den teoretiska referensramen. Förhållningssättet till analysen är därmed först en analys av hur en extern lagförändring leder till interna förändringar och hur detta mottogs. För att sedan övergå till den första delfrågan som belyser de förändringar som har skett i organisationen i form av hantering och hur detta kan kopplas till strategier i den teoretiska referensramen. Sedan presenteras de effekter som uppstått vilket kan härledas till den andra delfrågan om utmaningar och konsekvenser i samband med förändringen. Slutligen presenteras den sammanfattande analysen för att koppla samman analysen med den sammanfattande modellen för att erbjuda en helhetsförståelse.

6.1 Från Extern Lagförändring till Interna Förändringar

Som vi tidigare berört i den teoretiska referensramen, finns det olika händelser som medför förändringar i organisationer. DiMaggio och Powell (1983, s. 148–152) framhåller den institutionella teorin, där isomorfism presenteras i tre olika former. När det gäller den normativa isomorfismen, kan vi inte se några tydliga indikationer på att detta skulle vara aktuellt för A3, eftersom att det inte skett förändringar inom yrket i sig. Vidare till mimetisk isomorfism skulle det innebära att organisationen har anpassat sig till problemet genom att efterlikna andra företag (DiMaggio & Powell, 1983, s. 151), men då alla interna processer av företag inte blir publika är detta svårt att utföra och undersöka. Slutligen, i detta fall är det aktuellt med tvingad isomorfism, där organisationen styrs av formella och informella påtryckning såsom när de tvingas förändra till följd av nya lagar och regleringar (DiMaggio & Powell, 1983, s. 149–150). Med detta i åtanke kan vi se kopplingen mellan det nya lagkravet GDPR och hur detta har medfört en intern anpassning till de krav som ställs vid hantering av personuppgifter. De är därmed det externa lagkravet som ligger till grund för organisationens förändringar, vilket tydligt framgår i empirin. All planering och förändring har skett till följd av GDPR och Carinas mål och visioner för arbetet byggs utifrån hur dessa lagar kräver anpassning. Vi ser därför en tydlig koppling mellan extern påverkan, som omfattar institutionell teori → GDPR → organisationsförändringar, och interna processer, som omfattar organisationens förändringsarbete.

GDPR har orsakat en hel del förändringar inom A3 gällande olika aspekter såsom system, relationen till anställda, relationen till andra företag och organisationer, och det viktigaste; relationen till kunderna. Förändringen har även medfört att A3 har kontakt med datainspektionen, som är den övervakande myndigheten gällande GDPR. En stor del av förändringen är att Carinas roll, dataskyddsombudet, har skapats inom företaget för att sköta all hantering av GDPR, vilket gäller både externt och internt. Detta medför att Carina blir länken mellan det externa och det interna inom A3. Med andra ord har Carina kontakt med den övervakande myndigheten, som är en extern part och kräver anpassning till GDPR, och den interna organisationen, eftersom hon leder förändringsprocessen inom företaget. Denna koppling ser vi tydligt i den empiriska datan, utifrån Carinas utbildningar inom GDPR, som vi till viss del vet har genomförts via datainspektionen, och sedan i sin tur hur hon har förmedlat sin kunskap vidare ner genom organisationen.

Sammanfattningsvis krävs det en uppfattning av både det externa och det interna för att kunna genomföra arbetet med GDPR. I och med den externt tvingande kraften som GDPR

har skapat, den så kallade tvingad isomorfism, har A3 behövt anpassa sig internt för att hantera de nya kraven. Detta har då hanterats genom att ledningen skapade positionen dataskyddsombud och tillsatte denna för att kunna hantera förändringen på bästa sätt. Som Carina även berörde, behöver A3 inte ha något dataskyddsombud enligt kraven men på grund av den mängd personuppgifter de hanterar var de det bästa sättet för att säkra arbetet. Därefter har Carina haft ansvar att leda arbetet och utbildats specifikt för positionen. Genom hennes utbildning, kunskap och koppling till datainspektionen har hon en överväldigande koppling till det externa.

Vidare utifrån Carinas ledning av arbetet inom organisationen som speglas i planeringen, genomförandet och kommunikationen existerar de interna aspekterna. Detta syns tydligt i exempelvis riskbedömningen som har skett internt utifrån företagets egen kunskap gällande GDPR. Utan Carinas externa kunskap hade hon inte kunnat genomföra förändringen, däremot krävdes det även omfattande kunskap gällande de interna processer som redan existerade inom A3. Carina har därmed skapat större fokus gällande de processer som berör personuppgifter och GDPR genom sin planeringsprocess. Alla ändringar som har genomförts har haft GDPR och den externa kraften i fokus för att anpassa sig på bästa sätt och efterleva lagkravet som ställts.

Vi kan konstatera att det är betydelsefullt att förstå den externa drivkraften, innan de interna förändringarna kan ske för att kunna ha rätt utgångspunkt och verklighetsbild av båda delarna. Tidigare forskning har visat att förändringar och organisationer är dynamiska fenomen (Todnem, 2005; Eriksson-Zetterquist, 2009; Senior & Swailes, 2016), vilket tyder på att organisationer och förändringsprocesser i sig skiljer sig åt från varandra. Externt påtvingade förändringar är objektiva, som vi tidigare konstaterat i den vetenskapliga metoden, men trots detta är det hur företaget väljer att agera på den objektiva påverkan som skapar det subjektiva dynamiska fenomenet. A3:s agerande på lagkravet är därmed det som utgör kopplingen mellan det objektiva externa som till följd skapar det subjektiva interna. Med andra ord är det utformningen som företaget har valt som har grundats i den externa påverkan som skapar helhetsbilden mellan GDPR och organisationens förändringsprocess.

6.2 Förändringsprocessen

6.2.1 Delaktighet inom olika nivåer

Lewins trestegsmodell framhåller att det är betydelsefullt i ett första stadie att säkerställa att det finns en medvetenhet kring de förändringar som ska ske och varför dessa sker. Här kan vi anta att A3 har lyckats förankra de nya förändringarna i företagets alla delar, då implementeringen har hanterats på ett sätt som till synes gjort att alla berörda parter kunnat vara delaktiga. Eftersom samtliga respondenter har initierat att det funnits en god kommunikation om de förändringar som genomförts i företaget. Likt Jesper poängterar under planeringsfasen var det viktigt för dem att knyta an förändringarna till något positivt och meningsfullt, vilket till synes verkar ha genomsyrat organisationen. Enligt Carina har det dock varit vissa medarbetare som fungerat som keypoints under arbetet som har haft större ansvar och delaktighet. Detta var ett val dem gjorde för att kunna hantera kommunikationen på ett mer effektivt sätt och därmed säkerställa kvaliteten i arbetet.

Inom de olika nivåerna i företaget anser vi att det i vissa fall har funnits en bristande delaktighet, främst under planeringen. Detta har även de två respondenterna från ledningen varit öppna med. Detta tycks bero på processens känslighet, som därmed ledde

till att de valde att använda sig av särskilda medarbetare som keypoints. Inom tidigare forskning, exempelvis Ströh och Jaatinen (2002, s. 163), menar de på att organisationen bör bygga upp ett gemensamt förtroende genom att sammankoppla varierande grupper och team. Även om detta inte direkt har tillämpats och genomsyrat organisationen som helhet, så har det ändå funnits tendenser som visar på detta. Utifrån utbildningstillfället går det även att dra slutsatsen om att företaget har lyckats sammankoppla varierande team och medarbetare, då dem deltagit i utbildningen under olika tillfällen och med varierande konstellationer.

6.2.2 Kommunikation i förändringsprocessen

För att förankra de nya förändringarna inom organisationen har kommunikationen förmedlats i varierande form. Samtliga respondenter belyser utbildningen som den främsta kanalen för information, där samtliga medarbetare medverkat. Vidare finns det en uppfattning om att informationen har kommit från ledning, mejlutskick samt via veckomöten med medarbetarnas avdelningschefer. Vissa meningsskiljaktigheter har dock uppmärksamats, exempelvis gällande respondenterna Tore och John som beskriver olika syn på kommunikationen dem själva varit en del av. Tore framhåller att han personligen har varit en del av arbetet och förmedlat information vidare till sina medarbetare, medan John menar på att han inte varit delaktig på samma sätt utan istället att informationen gått från ledning direkt till medarbetarna. Vi kan dock göra ett antagande här om att detta beror på att John inte arbetade på företaget när den största delen av förberedelserna genomfördes. Effekten av detta blir att hans egen delaktighet inte varit lika omfattande.

Nelissen och Van Selm (2008, s. 315) menar att kommunikation genom det hierarkiska ledet är en betydande faktor, samt att det krävs en kontinuerlig dialog under arbetets gång, eftersom olika nivåer inom företaget naturligt kommer att göra olika antaganden om förändringen. På samma sätt beskriver Klein (1996, s. 34–42) att kommunikationsstrategin är mycket betydelsefull under förändringsprocessens alla steg. Klein har valt att studera detta utifrån Lewins trestegsmodell, där vi bland annat kan se en koppling mellan att påbörja förändringsarbetet med personlig kontakt och genom flertalet kanaler, för att säkerställa att informationen når ut och inte glöms bort. Det vi kan ställa oss frågande till är istället kommunikationen i dagsläget. Detta eftersom att EU-förordningen tillämpades för ett par månader sedan och förmedlingen och uppföljningen verkar ha avtagit relativt tätt inpå. Skillnaden mellan teori och praktik i detta fall är därmed att företaget har slutat kommunicera kring förändringarna och ett säkerställande sker endast genom stickprov, av företagets dataskyddsombud.

6.2.3 Arbetsätt

En av de strategier som enligt Wendleby och Wetterberg (2018, s. 265–266) är av relevans för att lyckats implementera hållbara förändringar i samband med GDPR är 5S; sortera, systematisera, städa, standardisera och skapa vana. Det huvudsakliga syftet med strategin är att involvera medarbetarna och skapa en förändring som appliceras i cykler, för att uppnå förbättring och utveckling. Utifrån det empiriska resultatet kan vi således dra slutsatser om att samtliga delar av strategin har applicerats, i större eller mindre utsträckning.

I ett första skede framhåller båda respondenterna från ledningen att man arbetat med riskanalyser, vilket även Tore instämmer om då han varit delaktig i arbetet. Detta kan vi koppla till det första steget som är att sortera, eftersom att det innebär att företaget

strukturerade och rangordnade vilka åtgärder som behövde vidtas. I samband med sorteringen kan vi även se att företaget arbetat med en form av systematisering, där ansvarsfördelning och nya strukturer införts. Vi anser här att det finns en koppling till att ledningen valde att utse keypoints inom olika avdelningar, för att säkerställa att kunskap och förmedling kunde genomföras på ett hållbart sätt. Likt Carina nämner är det även ett uteslutande av resterande medarbetare i ett första skede, men hon belyser att detta ansågs nödvändigt för att lyckas. Den tredje aspekten i strategin är att städa, där vi uppfattar att det finns en samsyn bland samtliga respondenter som deltagit i studien. Att städa handlar i detta fall om att göra sig av med all information som inte behövs, vilket i många fall benämns som ett övertvägande mellan 'nice to have – need to have'. Exempelvis belyser John detta som att få bort post-it lappar och kunduppgifter, samtidigt som Karl belyser det som förbättringar i systemen kundtjänsten använder sig av dagligen, då dem fått chansen att rensa och omstrukturera dessa. Samsynen kan sammanfattas som att samtliga respondenter anser att den nya EU-förordningen har inneburit en städning med ett positivt utfall som idag underlättar deras arbete.

Att standardisera de nya förändringarna är även en viktig del i ett hållbart arbete. För fallföretaget har detta troligtvis främst varit genom utbildningen, som samtliga medarbetare har fått delta vid. Sammantaget innebär standardiseringen att nya rutiner har implementerats omsorgsfullt för att säkerställa att den nya lagen efterlevs. En problematik vi däremot ser i samband med denna standardisering är att medarbetarna vid endast ett tillfälle har fått ta lärdom av den nya förordningen. Även om det framgått att det har varit på tal under veckomöten och liknande under våren 2018, så finns det inga tecken på att rutinerna kontrolleras i en större utsträckning idag. Vilket leder fram till den sista aspekten som är att skapa vana. Utifrån det empiriska materialet ser vi att det finns en gemensam syn på arbetssätt och förändringar, även om dessa särskiljer sig något gällande exempelvis utmaningar och praktiska förändringar i arbetet. Att skapa vana har därför till synes blivit implementerat, även om det är svårt att utvärdera och avgöra i vilken omfattning.

För att utveckla vidare på arbetssättet har Wendleby och Wetterberg (2018, s. 157) kopplat PDCA-hjulet direkt till tillämpningen av GDPR. 'Plan' och 'Do' anses vara väldigt självklara steg där man ska planera genomförandet för att sedan agera på planeringen, vilket är tydligt att A3 har utnyttjat utifrån den empiriska datan. Vidare belyser Wendleby och Wetterberg (2018, s. 157) 'Check' som viktigaste steget för att kunna korrigera sina handlingar och utöka förståelsen för hur dessa handlingar uppstod. Carina har belyst hur de har kunnat undvika misslyckanden genom att inneha en realistisk förväntan på företaget och de resurserna som tillhandahållits. Carina har också uppmärksammat att det har varit viktigt att kunna erkänna misslyckanden för att sedan kunna åtgärda dem. Därmed kan vi dra slutsatsen att de har tillämpat 'Check' i någon omfattning, däremot är det svårt att bedöma hur omfattande de varit. Detta eftersom vi kan konstatera utifrån Carinas uttalanden med stöd från de andra intervjuerna, att företaget inte har haft konkreta uppföljningar utifrån ett helhetsperspektiv. Carina har haft enstaka uppföljningar till följd av specifika stickprov, men det finns en avsaknad av uppföljning med helhetsperspektivet i åtanke.

Till skillnad från Wendleby och Wetterberg väljer Sokovic et al. (2010, s. 478) att belysa 'Act' som den viktigaste delen i PDCA-hjulet. Detta eftersom att den erbjuder möjligheten att agera och förbättra inför nästa cykel. Även här finns det en stark koppling genom hela processen gällande möjligheten till förbättring utifrån de upptäckter som görs

under tiden. Detta har Carina belyst genom möjligheten att agera på de stickprov eller de misslyckade införanden som har uppstått. Även Karl belyser detta angående de systemproblem som uppstod, som sedan kunde åtgärdas då man agerade på problemen. Däremot är det fortfarande svårt att veta om företaget upptäcker alla problem i 'Check' utan att kolla på helheten av tillämpningen hos de olika nivåerna. Som tidigare nämnt håller vi oss till att det kan finnas en begränsad reaktion inom företaget till följd av den bristfälliga uppföljningen.

Det vi kan säga om arbetssättet utifrån företaget är att dem har engagerat samtliga medarbetare i den mån de ansett varit möjligt. Att de sedan finns en avsaknad av uppföljning för att försäkra sig om att de nya rutinerna efterhålls, är något vi vill betona. En övervägande del i det teoretiska ramverket belyser behovet av förbättring i och med förändringsprocesser, men vid avsaknad av uppföljning kan det uppstå problem i detta steg. Vilket gäller både förbättringar för att skapa en genomgående arbetskultur kring de ändringar som har uppstått men även för att kunna anpassa sig vid misslyckade förändringar. Carina berör den senare av dessa problem, men vi vill istället belysa att den tidigare nämnda skulle kunna förbättras. Därmed anser vi utifrån de teorier vi har studerat tillsammans med det empiriska resultatet, att det finns förbättringspotential.

6.2.4 Utbildning som verktyg

För att skapa ett gemensamt förhållningssätt till förändringarna som skulle införas valde organisationen att införa en obligatorisk utbildning som samtliga medarbetare måste genomföra för att kunna hantera personuppgifter på ett lämpligt sätt. Den gemensamma synen som framgick i det empiriska materialet är att utbildningen ansetts som mycket informativ och som ett viktigt hjälpmedel för att kunna anpassa sig till det nya lagkravet. Utifrån dataskyddsombudets syn har detta inneburit ledning och ansvarstagande, samtidigt som det för resterande parter inneburit ett ovärderligt verktyg för förhållningssättet. Peccei et al. (2011, s. 189) framhåller att en förändringsprocess ställer vissa krav på organisationen, där bland annat lämpliga verktyg och träning bör tillhandahållas, vilket i sin tur möjliggör en hållbar hantering av förändringen. Utbildningen kan ses som ett sådant verktyg, då samtliga medarbetare inom organisationen har fått tillgång till samma kunskap.

För att skapa en framgångsrik förändring är det betydelsefullt med ett gemensamt förhållningssätt. Detta menar Jacobs et al. (2013, s. 784) som betonar att medarbetarnas vilja och engagemang är avgörande, som därmed innebär att det måste finnas både tydliga direktiv och motivation för att kunna lyckas. Enligt Johansson och Heide (2008, s. 138) innebär detta att det måste finnas en strategi som tar hänsyn till både interna och externa faktorer, likväl som ett säkerställande av att förändringarna kommer att gynna organisationen. Företaget arbetade intensivt med att förankra nya rutiner samtidigt som de ville skapa en förbättring för medarbetarna. En förbättring som i enlighet med det empiriska resultatet verkar ha lyckats.

Under observationen av utbildningstillfället framgick det även att det var en av de deltagande medarbetarna som var mer intresserad och påläst än resterande. Vilket även har belysts av Carina och Tore som menar på att intresset varierar enormt från individ till individ. I samband med detta poängterade även Carina att det i framtiden kan bli aktuellt att införa någon form av titel som "privacy-champion", där dessa intresserade medarbetare får chansen att synas och möjligtvis influera sina kollegor att göra rättriktiga val. Detta hör även samman med de förslag till uppföljning som tillkommit, då både John

och Carina har påpekat att det i dagsläget finns bristande uppföljning och att det definitivt är något som bör ses över. Todnem (2005, s. 372) framhåller att en planerad förändring är en kontinuerlig process som aldrig kan ses som avslutad eller genomförd i enlighet med plan. Detta medför att det är något som kan komma att tillföras i framtiden, eftersom att förändring inte är något som sker direkt och sen avslutas. Därmed ser vi en potential till att använda sig av konkret uppföljning i någon form för att lättare kunna fortsätta anpassa sig till den kontinuerliga processen som förändringen innebär.

6.3 Utmaningar och Konsekvenser

I enlighet med resultatet kan vi göra ett antagande om att det inte finns några särskilda upplevelser om omfattande konsekvenser. Det vi däremot kan tolka är att de har uppstått utmaningar under arbetets gång som gjort att processen måste omdirigeras. En utmaning enligt Tore var exempelvis faktumet att de nya rutinerna inneburit att medarbetarna inte längre kan använda sig av gemensamma inloggningsuppgifter, vilket resulterat i att alla de 100 system dem använder kräver olika uppgifter. En övergång som tycks varit någorlunda problematisk, men som dem även tog sig igenom relativt snabbt.

Utifrån det empiriska materialet kan vi tyda att det funnits tillfällen då nya tillämpningar inte har fungerat som de var planerade. Denna koppling kan vi exempelvis se utifrån Karls perspektiv då han belyser att det uppstod en problematik med att hitta kunduppgifter och dyligt efter att systemen gjordes om och begränsades. Denna problematik resulterade i att systemen gjordes om ytterligare en gång för att underlätta användningen. Detta kan ses som ett tydligt exempel på när något blir implementerat men sedan inte fungerar på grund av interna begränsningar. Wendleby och Wetterberg (2018, s. 156) framhåller det agila arbetssättet som en optimal strategi för att hantera förändring i samband med GDPR. Vilket syftar till att det är en iterativ process som kräver att företaget arbetar i olika etapper. Det traditionella synsättet om förändring som en linjär process är därmed varken lämplig eller direkt tillämpad i den studerade organisationen, utifrån de resultatet har visat. Flertalet författare framhåller även denna problematik som belysts i samband med Lewins trestegsmodell, då en linjär process inte är verklighetsbaserad. Det vi kan tolka angående förändringsprocessen i detta fall, är att vi instämmer med samtliga författare och deras synsätt.

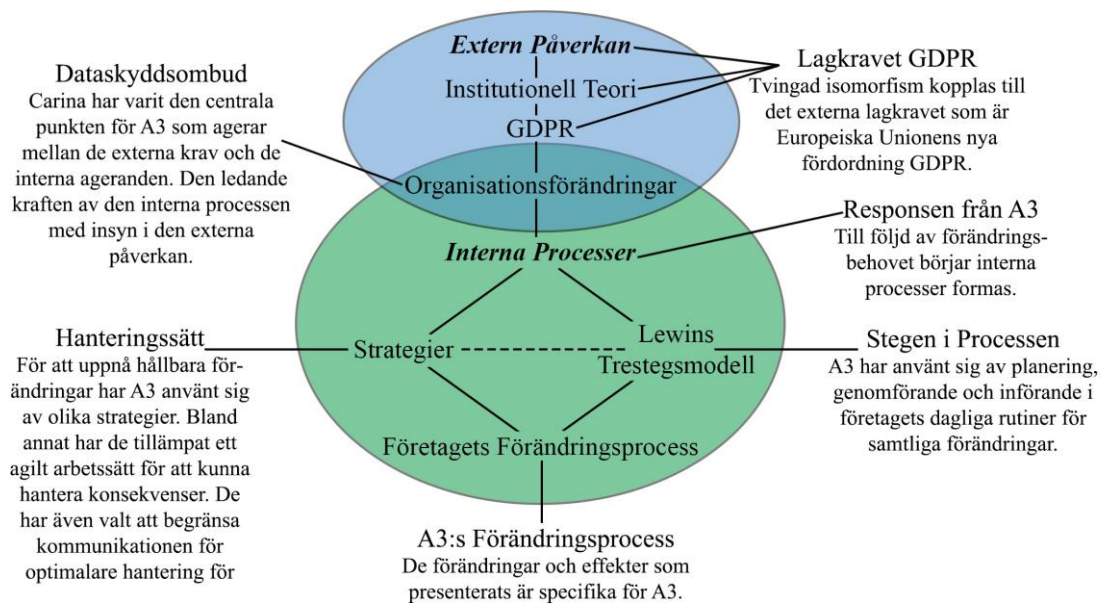
Sammanfattningsvis kan vi se att händelser likt dessa bidrar till hur förändringsprocessen utformas. Carina nämner i sin intervju att hennes arbetsuppgifter har varit att hantera, utvärdera och omvärdera när något inte fungerat. Vårt antagande är därmed att det är ledningen som har möjlighet att tillgodose de behov som uppstår och utifrån de empiriska bevis vi kunnat ta fram har det till synes fungerat bra. I slutänden handlar det om att göra om och göra rätt, då något inte har fungerat som tänkt eller helt enkelt misslyckats.

Den teoretiska referensramen belyser även studier som påpekat motstånd som kan tänkas uppstå i samband med förändringsprocesser. Utifrån resultatet kan vi dock varken bekräfta eller förneka sådana händelser eftersom att vi inte fått några konkreta indikationer på att fallet skulle vara sådant. Vi har belyst att Carina och flera andra respondenter nämner att alla medarbetare inte jublade över den nya förordningen och konsekvenserna som förväntades tillkomma, men mer än så vet vi dessvärre inte. De vi däremot kan anta och bemöta som svar till ett potentiellt motstånd är hur företaget har arbetat för att inkludera sina medarbetare. Genom att utse keypoints, försöka ta reda på var förändringarna kommer att få effekter och genom att informera samtliga medarbetare om vad som kommer att ske, så har dem till synes garderat sig mot det potentiella

motståndet. Likt Jesper nämnde om att finna det positiva i förändringen och förmedla detta istället, vilket även Carina belyser då det var tydligt att vissa gillade de gamla systemen och rutinerna och därför kanske inte var så benägna att byta. Genom att skapa ett värde kan de vara så att dem motverkade de främsta motståndet och därmed kunde framföra en hållbar och inkluderande förändringsprocess.

6.4 Sammanfattande Analys

Utifrån analysen ser vi att det har skett förändringar internt inom A3 till följd av GDPR, vilket tyder på att den sammanfattande modellen kan tillämpas. Detta utifrån verkligheten i den empiriska datan där den externa påverkan kopplas samman med den interna processen. Vidare finner vi de interna teorier och strategier tillämpade i modellen som lämpliga, eftersom det finns en koppling mellan dessa och företagets verkliga ageranden. Exempelvis har företaget använt sig av ett agilt arbetssätt för en hållbar förändringsprocess. Vi finner även de externa teorierna relevanta, med hänsyn till den tydliga kopplingen mellan extern och intern förändring, eftersom att företaget har behövt skapa en förståelse för det externa i och med förändringen.



Figur 7. Sammanfattande modell med koppling till empiri

7. Slutsats

Detta avsnitt ämnar presentera de slutsatser som studien har resulterat i, med koppling till det empiriska resultatet samt analysen. Detta följs sedan upp med den rekommendation som uppmärksammas och tillhandahålls till företaget. Följaktligen finns det förslag till vidare forskning samt en utvärdering av kvaliteten av studien, genom en presentation av sanningskriterier i enlighet med kvalitativ forskning.

Syftet med denna studie har varit att undersöka och beskriva hur externt påtvingade förändringar påverkar interna processer i en organisation. Utgångspunkten i studien är den nya EU-förordningen GDPR och organisationsförändringar, utifrån detta har det varit av intresse att studera hur den enskilda organisationen arbetat med att säkerställa att denna efterföljs. Lagen är ännu relativt ny, vilket medfört att teori och tidigare forskning varit bristfällig och har därmed resulterat i ständiga överväganden och tolkningsfrågor. I det slutliga skedet har det dock framkommit en del slutsatser gällande forskningsfrågan; *“Vad har EU-förordningen GDPR medfört för interna förändringar och effekter i den enskilda organisationen?”*. Dessa kommer att presenteras utifrån de två delfrågorna för att påvisa hur vi tolkat studiens resultat.

7.0.1 Förändringsprocessen

Den första delfrågan är *“Hur genomfördes förändringar i organisationen för att kunna hantera den nya förordningen?”*. Genom det empiriska materialet kan vi dra slutsatsen att det har genomförts interna förändringar till följd av GDPR. Det övergripande resultatet visar på att det har skett förändringar och följd effekter, men att dessa inte varit särskilt omfattande när vi ser till helheten. Förändringarna berör främst uppdaterade arbetsätt och hantering av personuppgifter, detta i form av systemförändringar, relationer till kunder, anställda och samverkande företag. Mer specifikt kan vi se att förändringarna berör biträdesavtal, komplettering av anställningsavtal, tillsättning av ett dataskyddsombud samt en projektgrupp som driver förändringen. Med detta menar vi att det har skett en hel del förändringar, men när man ser till helheten av företaget blir dessa inte överväldigande eller omfattande.

Vidare anser vi att samtliga nivåer inom organisationen har berörts av förändringsprocessen, då nya rutiner införts på företaget. De nya rutinerna består främst av arbetsätt, där medarbetarna i dagsläget måste säkerställa att hantering sker på lagmässiga grunder. Följaktligen innebär detta att samtliga medarbetare har fått nya direktiv och exempelvis personliga inloggningsuppgifter till system, för att privatisera och personifiera hanteringen av personuppgifter. Rutinerna omfattar även begränsningar gällande vilken information som får förmedlas och inte, vilket exempelvis innebär att medarbetarna i kundtjänsten måste säkerställa att personen de talar med i telefon är personen den utger sig för att vara, utan att delge personlig information.

Till synes har GDPR endast inneburit direkta förändringar, snarare än långvariga och omfattande, som samtliga medarbetare sedan anpassat sig till. Genomförandet har skett genom planering och förankring av nya rutiner, främst från dataskyddsombudet ner genom organisationen. En viktig del i processen har därför varit kommunikation och utbildning som vi ser som ett genomgående koncept som genomsyrar organisationen. Således anser vi att resultatet av förändringen kan ses utifrån det hierarkiska ledet, där företaget successivt arbetat in förändringen genom att förankra genom alla led och samtliga parter av organisationen.

Delaktigheten inom företaget har varit inkluderande men också varierande. Det vi vill framhålla från resultatet är att ledningen gjort överväganden om det mest optimala tillvägagångssättet, för dem själva, och beslutat om vilka parter som ska inkluderas i vilka delar av processen. Med andra ord har ledningen och GDPR-teamet varit de bestämmande organen och övriga företaget har sedan fått information med hänsyn till behov. Utifrån det empiriska materialet vi har studerat, kan vi inte heller se att det funnits några invändningar mot detta. I jämförelse med vår teoretiska referensram särskiljer sig dock utfallet, eftersom att det framhålls att alla berörda parter bör vara inkluderade i samtliga steg för att skapa en hållbar förändring, vilket inte var fallet. En gemensam samsyn finns dock under själva genomförandet, där samtliga respondenter känt sig delaktiga och tillfredsställda med de resultat som förändringarna genererat. Respondenterna är eniga om att delaktighet inte nödvändigtvis behöver kräva ett bestämmande eller beslutsfattande om vilka förändringar som ska genomföras, utan att delaktighet även kan vara att agera på de direktiv som ställs från ledningen.

7.0.2 Utmaningar och konsekvenser

Den andra delfrågan är *“Vilka utmaningar och konsekvenser har uppstått i samband med förändringen inom de olika nivåerna inom organisationen?”*. De konsekvenser och utmaningar vi kan framhålla i samklang med det empiriska resultatet är främst de faktum att nya rutiner har krävts och att detta i vissa fall har medfört konsekvenser. Inom de olika nivåerna har upplevelserna dock varit en aning varierande.

För ledningen har det funnits flera utmaningar med varierande omfattning. Den största har varit att få ut budskapet till samtliga medarbetare, vilket i somliga fall krävt större engagemang då medarbetarna inte varit benägna eller förstående kring omständigheterna. Andra utmaningar har mest berört alldagliga förändringar i och med arbetet, såsom att lokalisera alla personuppgifter, få förståelse för alla system och mycket rättsligt arbete gällande diverse avtal.

Gällande företagets middle-managers fanns det ingen vidare uppfattning om att något skulle ha varit problematiskt under processen. Den enda indikationen på utmaning vi tagit del av var då en av respondenterna belyste att det till en början var en utmaning med de nya inloggningsuppgifterna till företagets alla system. Helt enkelt att det var en omfattande process att behöva införa detta för samtliga medarbetare, inom alla system.

När det istället kommer till medarbetarna verkar dem ha haft en annorlunda syn på förändringsprocessen, där mer specifika aspekter varit aktuella. Här har vi exempelvis fått ta del av problematik som uppstått i deras vardagliga arbetssätt och hur jargongen varit på arbetsplatsen. Respondenterna belyste att det funnits en särskild problematik med avtal och att finna kunduppgifter efter att system gjordes om. Det blir därmed en tydlig skillnad på de problem som uppmärksammats beroende på befattningsgraden.

I slutänden har det dock inte uppstått några mer omfattande konsekvenser, utan mindre utmaningar vilket samtliga respondenter är överens om. De vi kan tyda utifrån resultatet är således att det inte finns några tydliga indikationer på att anpassningen till lagkravet har medfört någon form av avgörande problematik. Vi ställer oss därför bakom att det endast finns betydande utmaningar, som har format förändringsprocessen och bidragit till att arbetet kunnat utvecklas. Värt att nämna är dock att arbetet aldrig kan ses som avslutat,

som nämnts innan, vilket gör att de resultat vi presenterar i denna studie endast är ett axplock av verkligheten.

7.0.3 Rekommendationer till A3

Efter en utvärdering av studiens resultat har vi kommit fram till en form av rekommendation som vi vill uppmärksamma och tillhandahålla. Företaget har till synes arbetat grundligt med att förankra de nya rutinerna, de vi däremot ställer oss frågande till är den bristfälliga uppföljningen på helhetsnivå. Vi vill därmed rekommendera företaget att säkerställa att de nya rutinerna verkligen efterföljs, genom följande förslag.

Med inspiration från utbildningen och respondenternas svar vid intervjuerna tror vi att ett lämpligt alternativ skulle vara att använda sig av ytterligare pop-quiz. Antingen i form av uppföljande utbildning eller alternativt vid veckomöten. För att avsätta tid och utvärdera om samtliga medarbetare verkligen har ett ansvarstagande gentemot de personuppgifter som hanteras. Ett annat alternativ hade kunnat vara att skicka ut enkäter till samtliga medarbetare, där dem får möjlighet att besvara frågor gällande sina egna arbetsätt och förståelse av GDPR. Detta skulle kunna fungera som ett verktyg för att både säkerställa att det nya lagkravet efterföljs men också för att kunna lyssna på medarbetarnas åsikter. I sin tur skulle detta kunna förenkla och förbättra framtida förändringar, då ledningen verkligen har chansen att lära känna sina medarbetare och hur dem fungerar. Vidare skulle detta även ge ledningen större möjlighet att anpassa utvecklingen av processen genom att få en större helhetsbild över förändringsarbetet.

7.1 Författarnas reflektioner

Studien ämnar beskriva hur den enskilda organisationen har påverkats genom införandet av GDPR i Europeiska Unionen. Genom denna fallstudie med insyn på A3:s interna förändringsprocess har det bildats en förståelse för hur organisationen har påverkats till följd av GDPR. Detta med särskilt fokus på hur förändringarna genomfördes och vilka utmaningar och konsekvenser som uppstod till följd av processen. Med detta i åtanke anses syftet vara uppnått genom studiens gång och vidare anses förändringsprocessen inom A3 inte ha kunnat uppstå som den gjort utan den externa kraften GDPR. Eftersom de förändringar som genomförts är specifikt utformade med GDPR och anpassning till lagen i fokus. Därmed bidrar denna studie med en ökad förståelse för det teoretiska ramverket och den övergripande sammanfattande modellen, genom ett bidrag till de dynamiska fenomen som är organisationsförändringar. Därav en explorativ insyn i GDPRs koppling till den enskilda organisationens förändringsprocess.

Då slutsatserna bygger på vår analys utifrån empirin och teorin måste en del kritik riktas mot dessa. Trots det faktum att den empiriska datan utgår från de olika medarbetarnas egna upplevelser och därmed kan anses vara en korrekt återspeglning av deras kunskap och uppfattningar. Empiriska datan kan anses vara för begränsad på medarbetarnivån för att kunna återspegla helheten av medarbetarna korrekt, dessvärre fanns det inte möjlighet att utöka dessa i denna studie. I och med att GDPR fortfarande är ett så pass nytt lagkrav är även forskningsområdet relativt tomt gällande följderna detta medför, vilket betyder att explorativt arbete krävs för att skapa en grund. Därmed skulle ytterligare forskning i flera olika former behövas för att ha en stabilare grund att stå på, men dessa berörs i framtida forskning. Teorierna i den teoretiska referensramen skulle även kunna utökas, då de som berörs i denna studie endast är ett smakprov på de olika teorier som finns inom både den externa sfären och de interna förändringsprocesserna.

Utifrån studiens förutsättningar finns det även begränsningar gällande generaliserbarheten, eftersom studien har utförts på en djupare nivå med fokus på endast ett företag, vilket medför att studien inte är direkt generaliserbar till alla organisationer. Däremot anses den teoretiska referensramen och sammanfattande modellen kunna tillämpas vid undersökning av andra företag med omfattande bearbetning av personuppgifter. Trots möjligheten för vidare tillämpning av modellen, är slutsatserna som presenteras i studien specifika till A3 och därmed inte generaliserbara.

7.2 Framtida Forskning

För vidare forskning finns det flera möjligheter som vi har bildat en uppfattning om under studiens gång. Då studien berör ett ämne som ännu är relativt nytt, finns det en mängd alternativ som skulle kunna vara av intresse. Ett första förslag är utifrån perspektivet om effekter och förändringar inom A3, då skulle det vara av intresse att kombinera studien med kvantitativ metod för att få ytterligare representativitet i resultatet. Kombinationen skulle kunna leda till en djupare förståelse för de aspekter som blivit belysta i denna studie och möjligtvis ännu fler.

Utifrån perspektivet om GDPR i den enskilda organisationen, skulle det vara av intresse att vidare studera hur dessa frågeställningar förhåller sig i en annan kontext. Förslagsvis skulle detta kunna genomföras i en annan organisation med samma utgångspunkter för att kunna utvärdera om det finns likheter och skillnader i förändringarna. Genom att göra ytterligare studier skulle även generaliserbarheten öka, eftersom att det då går att jämföra resultatet, vilket inte varit syftet i denna studie.

En annan möjlighet skulle vara att använda den teoretiska referensramen som tagits fram till denna studie och applicera på en snarlik kontext. Detta eftersom att den sammanfattande modellen berör både det interna och externa perspektivet, finns det utrymme i forskningen att vidare studera fenomen utifrån denna. Därmed skulle den sammanfattande modellen kunna prövas i flera olika kontexter där organisationer tvingas till förändring som följd av en extern påverkan, såsom nya eller utvecklade lagkrav.

7.3 Etiska Principer

Med hänsyn till de etiska principer som presenterades i praktiska metoden anser vi att dessa inte har influerat studiens resultat på något märkbart sätt. För att skydda respondenterna har deras namn blivit utbytta, men detta påverkar inte de slutgiltiga resultatet utan endast namnen dessa har presenterats med. Vidare har konfidentialitet och samtycke begränsat studien till den insamlingen som företaget varit medvetna om. I samråd och med god tro har vi fått möjlighet att utföra samtliga intervjuer på företagets kontor och observerat GDPR-utbildningen, upplevelser eller observationer som skett utanför dessa tillfällen har därför inte utnyttjats. Det finns ingen indikation på att detta skulle ha påverkat studien i någon form, eftersom att de händelser som observerats utanför den empiriska insamlingen inte berörde GDPR eller studiens syfte.

Vidare anses principen att undvika falska förespeglingar påverka alla beslut genom uppsatsen, både gällande genomförande och skrivande. Därmed anser vi att detta inte begränsar studien, utan ger studien högre trovärdighet. Exempelvis genom att korrekt återspegla respondenternas svar i resultatet, utan att inkludera egna uppfattningar. Vi anser att en universalistisk ståndpunkt erbjuder trovärdighet och transparens snarare än skapar begränsningar, eftersom de etiska principerna vägleder beslutstagandet genom

studiens gång för att säkerställa en högre standard för alla involverade; författarna, respondenterna och även läsaren.

7.4 Sanningskriterier

De sanningskriterier vi har använt oss av i studien är trovärdighet och äkthet. Enligt Bryman & Bell (2017, s. 380) kan trovärdighet brytas ner i fyra delkriterier; tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och bekräftelse. Dessa kriterier motsvarar då liknande kriterier inom kvantitativ forskning, men flera författare (Bryman & Bell, 2017, s. 380; Collis & Hussey, 2014, s. 172) uppmärksammar behovet av andra kriterier i samband med kvalitativ forskning. Detta medför att vi inte använder oss av kriterier såsom validitet och reliabilitet eftersom de bygger på en social verklighet där det endast är en absolut bild, medan interpretativister anser att verklighet är en social konstruktion där det varierar från uppfattning till uppfattning.

Tillförlitlighet berör ifall författarna utförde forskningen på ett sätt som korrekt identifierar och beskriver deltagarna (Collis & Hussey, 2014, s. 172). Bryman och Bell (2017, s. 381) anser att detta kan uppnås genom att man säkerställer att forskningen har utförts i enlighet med reglerna som finns samt att man rapporterar resultat till de deltagare som har medverkat för att bekräfta att forskarna har förstått korrekt. Detta har vi kunnat göra genom att säkerställa vår information från flertalet källor, såsom företagets hemsida, Retriever Business och deltagarna i studien. Transkriberingen har även skickats till de involverade för att bekräfta att det inte har blivit några missuppfattningar eller felciteringar.

Överförbarhet avser generalisering samt om studiens slutsatser kan kopplas till andra situationer (Collis & Hussey, 2014, s. 172). Enligt Bryman och Bell (2017, s. 382) ska överförbarhet vid kvalitativ forskning kunna bidra till en utförlig databas för att hjälpa vidare forskning. Med andra ord behöver det inte vara direkt generaliserbar, utan det ska bidra till området och möjligtvis kunna kopplas till andra omständigheter eller miljöer för att utöka kunskapen. Detta har gjorts i denna studie genom att skapa en sammanfattande modell som skulle kunna appliceras i andra förändringsprocesser där extern påverkan är huvudorsaken. Studien är inte direkt generaliserbar, utan bidrar till kunskapen av de dynamiska fenomen som är organisationsförändringar.

Pålitlighet fokuserar på behovet av en systematiserad, utförlig och väldokumenterad forskningsprocess (Collis & Hussey, 2014, s. 172). Med andra ord ska författarna säkerställa att det finns fullständig tillgänglig redogörelse av alla de olika faserna inom processen (Bryman & Bell, 2017, s. 382). Detta har uppnåtts genom dokumentation av alla steg i processen på olika sätt; frågeformulär inför intervjuerna, inspelning av intervjuerna, transkribering av intervjuerna, anteckningar från observationen och vidare till kontakt via e-post med företaget.

Bekräftelse innebär kopplingen mellan data och slutsatser, således om processen har varit tillräckligt beskrivande för att uppfatta en tydlig koppling mellan data, både empirisk och teoretisk, vidare till slutsatserna (Collis & Hussey, 2014, s. 172). Bryman och Bell (2017, s. 383) beskriver detta som att författarna agerar i god tro och det ska vara uppenbart att författarna inte har låtit sina egna värderingar och forskningsinriktning påverka slutsatserna. För att uppnå detta har vi försökt att vara så objektiva som möjligt vid sammanställning av resultat och vid kopplingen mellan teori och empiri. Sista kriterium är äkthet och denna innebär att forskningen ska ge en rättvis bild, bland annat angående

uppfattningar och åsikter från deltagarna (Bryman & Bell, 2017, s. 383). Vilket kopplas till de övriga sanningskriterierna, där vi hela tiden har försökt att skapa en så rättvis bild som möjligt och erbjuda alla läsare samma kunskap.

Sammanfattningsvis skapar sanningskriterierna en plattform för studiens trovärdighet och äkthet, där kriterierna går hand i hand för att säkerställa autenticitet i samtliga beslut. Exempelvis anses trovärdigheten av studien öka i samband med omfånget av referenser, där flertalet källor samlas in för att kunna bekräfta teorier och skapa ett trovärdigt helhetsperspektiv. Därmed ökar även studiens äkthet då författarna hela tiden strävar efter att skapa en rättvis bild av teorier, respondenternas uppfattningar i resultatet och alla de övriga delarna i studien.

Referenser

A3 (2018). Om oss. [Företagshemsida]. <https://a3.se/om-a3>. [Hämtad 2018-11-20].

Albrecht, J.P. (2016). How the GDPR Will Change the World. *European Data Protection Law Review*, 2, pp.287–289.

Arstad Djurberg, J. (2017). Nya operatören redo att ta kampen norrifrån. *Computer Sweden av IDG*, [Nyhetswebbsida] 4 januari. Tillgänglig via; <https://computersweden.idg.se/2.2683/1.672972/alltele-t3-operator>. [Hämtad 2018-11-20].

Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Upplaga 3. Stockholm: Liber.

Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), pp.977–1002.

Chandler, D. & Hwang, H. (2015). Learning From Learning Theory: A Model of Organizational Adoption Strategies at the Microfoundations of Institutional Theory. *Journal of Management*, 41(5), pp.1446–1476.

Collis, J. & Hussey, R. (2014). *Business research: a practical guide for undergraduate & postgraduate students*. Upplaga 4. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Dalen, M. (2019). *Intervju som metod*. Upplaga 2. Oslo: Universitetsförlaget.

Danielsson, L., Nilsson, S. & Lindström, K. (2018). GDPR: Här är allt du behöver veta om EU:s nya dataskyddsregler. *CIO Sweden av IDG*, [Nyhetswebbsida] 9 oktober. Tillgänglig via; <https://cio.idg.se/2.1782/1.674864/gdpr-konsekvenser-utvecklare>. [Hämtad 18-11-2018].

Datainspektionen (2018). The History of the General Data Protection Regulation. *Datainspektionen*. https://edps.europa.eu/data-protection/data-protection/legislation/history-general-data-protection-regulation_en. [Hämtad 2018-11-21].

Datainspektionen (u.å.a). Dataskyddsförordningens syfte och tillämpningsområde. *Datainspektionen*. <https://www.datainspektionen.se/lagar--regler/dataskyddsförordningen/dataskyddsförordningens-syfte-och-tillämpningsområde/>. [Hämtad 2018-11-15].

Datainspektionen (u.å.b). Personuppgiftslagen. *Datainspektionen*. <https://www.datainspektionen.se/lagar--regler/personuppgiftslagen/>. [Hämtad 2018-12-13].

David, M. & Sutton, C.D. (2016). *Samhällsvetenskaplig metod*. Upplaga 1. Lund: Studentlitteratur.

- Dimaggio, P.J. & Powell, W.W., (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), pp.147–160.
- Eriksson-Zetterquist, U. (2009). *Institutionell teori: idéer, moden, förändring*. Upplaga 1. Malmö: Liber.
- European Data Protection Supervisor (2018). The History of the General Data Protection Regulation. *European Data Protection Supervisor*. https://edps.europa.eu/data-protection/data-protection/legislation/history-general-data-protection-regulation_en. [Hämtad 2018-12-13].
- Europeiska Kommissionen (u.å.a). Skydd av Personuppgifter i EU. *Europeiska Kommissionen*. https://ec.europa.eu/info/law/law-topic/data-protection/data-protection-eu_sv. [Hämtad 2018-11-15].
- Europeiska Kommissionen (u.å.b). Tillämpning av EU-lagstifningen. *Europeiska Kommissionen*. https://ec.europa.eu/info/law/law-making-process/applying-eu-law_sv. [Hämtad 2018-11-15].
- Europeiska Unionen (2017). EU-lagstiftning. *Europeiska Unionen*. https://europa.eu/european-union/eu-law_sv. [Hämtad 2018-11-21].
- Europeiska Unionen (2018a). Förordningar, Direktiv och Andra Rättsakter. *Europeiska Unionen*. https://europa.eu/european-union/eu-law/legal-acts_sv. [Hämtad 2018-11-21].
- Europeiska Unionen (2018b). Så Fattar EU Sina Beslut. *Europeiska Unionen*. https://europa.eu/european-union/eu-law/decision-making/procedures_sv. [Hämtad 2018-12-12].
- Gustavsson, T. (2016). *Agil projektledning*. Upplaga 3. Stockholm: Sanoma utbildning.
- Hallencreutz, J. & Turner, D.M. (2011). Exploring organizational change best practice: are there any clear-cut models and definitions? *International Journal of Quality and Service Sciences*, 3(1), pp.60–68.
- IT-Säkerhetsbolaget (2018, 17 September). Vad är det för skillnad mellan PuL och GDPR. *GDPR.se*. <https://gdpr.se/faq-items/vad-ar-det-for-skillnad-mellan-pul-och-gdpr/>. [Hämtad 2018-12-13].
- Jacobs, G., van Witteloostuijn, A. & Christe-Zeyse, J. (2013). A theoretical framework of organizational change, *Journal of Organizational Change Management*, 26(5), pp.772–792.
- Jaeger, J. (2017). Executing a sound GDPR data management strategy. *Compliance Week*, [Nyhetswebbsida] 22 augusti. Tillgänglig via; <https://www.complianceweek.com/news/news-article/executing-a-sound-gdpr-data-management-strategy#.W-1oBC1cpAY>. [Hämtad 15-11-2018].

Johansson, C. & Heide, M. (2008). *Kommunikation i Förändringsprocesser*. Upplaga 1. Malmö: Liber.

Klein, S.M. (1996). A Management Communication Strategy for Change. *Journal of Organizational Change Management*, 9(2), pp.32–46.

Kvale, S. & Brinkmann, S. red. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Upplaga 3. Lund: Studentlitteratur.

Lindström, K. (2018). Första GDPR-granskningen klar – telekom och fackförbund sämst. *Computer Sweden av IDG*, [Nyhetswebbsida] 23 oktober. Tillgänglig via; <https://computersweden.idg.se/2.2683/1.709171/forsta-gdpr-granskning-klar>. [Hämtad 17-11-2018].

Nelissen, P. & Van Selm, M. (2008). Surviving organizational change: how management communication helps balance mixed feelings. *Corporate Communications: An International Journal*, 13(3), pp.306–318.

Nilsson, S. (2016). EU:s nya regler påverkar alla företag – det här är vad du måste veta. *Computer Sweden av IDG*, [Nyhetswebbsida] 3 maj. Tillgänglig via; <https://computersweden.idg.se/2.2683/1.657438/eu-nya-regler-foretag>. [Hämtad 16-11-2018].

Pardo del Val, M. & Martínez Fuentes, C. (2003) Resistance to change: a literature review and empirical study, *Management Decision*, 41(2), pp.148–155.

Piderit, S.K. (2000). Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes toward an Organizational Change. *The Academy of Management Review*, 25(4), pp.783–794.

Poole, M.S. & Van de Ven, A.H. red. (2004). *Handbook of organizational change and innovation*. Oxford, UK, New York, N.Y.: Oxford University Press. E-bok.

Peccei, R., Giangreco, A. & Sebastiano, A. (2011). The role of organisational commitment in the analysis of resistance to change: Co-predictor and moderator effects. *Personnel Review*, 40(2), pp.185–204.

Retriever (2018). Företag. *Retriever Business*. [Databas]. <http://web.retriever-info.com/services/businessinfo/displayBusinessInfo?orgnum=5566262407&country=SE>. [Hämtad 2018-11-20].

Rosenbaum, D., More, E. & Steane, P. (2018). Planned organisational change management: Forward to the past? An exploratory literature review. *Journal of Organizational Change Management*, 31(2), pp.286–303.

Rosengren, L. (2017). Juristen: Det är hög tid att börja med GDPR-arbetet. *CIO Sweden av IDG* [Nyhetswebbsida] 28 april. Tillgänglig via; <https://cio.idg.se/2.1782/1.681447/juristen-gdpr>. [Hämtad 15-11-2018].

- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students*. Upplaga 6. Harlow: Pearson.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students*. Upplaga 7. Harlow: Pearson.
- Senior, B. & Swailes, S. (2016). *Organizational change*. Upplaga 5. Harlow: Pearson
- Sokovic, M., Pavletic, D. & Kern Pipan, K. (2010). Quality Improvement Methodologies –PDCA Cycle, RADAR Matrix, DMAIC and DFSS. *Journal of achievements in materials and manufacturing engineering*, 43 (1), pp.476–483.
- Ströh, U. & Jaatinen, M. (2002). New approaches to communication management for transformation and change in organisations. *Journal of Communication Management*, 6 (2), pp.148–165.
- Suddaby, R., 2010. Challenges for Institutional Theory. *Journal of Management Inquiry*, 19(1), pp.14–20.
- Todnem, R. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of Change Management*, 5(4), pp.369–380.
- Watson, G. (1971). Resistance to change. *American Behavioral Scientist*, 14(5), pp.745–766.
- Wendleby, M. & Wetterberg, D. (2018). *Dataskyddsförordningen GDPR: förstå och tillämpa i praktiken*. Upplaga 1. Stockholm: Sanoma utbildning.

Appendix 1: Intervjufrågor Dataskyddsbud

Innan inspelning

Vi presenterar oss själva.

Presentera syftet med studien och hur svaren kommer att användas, samt att uppsatsen kommer att publiceras på portalen Diva.

Informerar om ungefärligt tid för intervjun.

Frågar om anonymitet.

Frågar om det är okej att vi får spela in.

Introduktion

1. Vem är du?
2. Vilka arbetsuppgifter har du?
3. Hur länge har du haft positionen?
 - Hur stor omfattning av processen har du medverkat i?
 - Från start eller insatt senare?

Organisationsuppbyggnad

Uppptining - Inför

1. När började planeringen inför GDPR?
2. Vilka medverkade i planeringen?
3. Hur planerade ni genomföra ändringen i organisationen?
 - Hur kommunicerade ni kommande förändringarna?
 - Hur pass tidigt i processen? Hur många avdelningar var involverade?
4. Hur upplevde du att planeringen mottogs?
 - Olika reaktioner av olika avdelningar?
5. Vilka konsekvenser och utmaningar förväntade ni er i planeringen?
 - Positiva och negativa effekter

Förändring - Under

1. När började ni tillämpa ändringarna i praktik?
 - Gick genomförandet enligt plan?
2. Hur fungerade kommunikationen under tillämpningsperioden?
3. Hur upplevde du att implementeringen mottogs?
 - Olika reaktioner av olika avdelningar?
4. Vilka konsekvenser och utmaningar uppstod under införandet?
 - Positiva och negativa effekter

Nedfrysning - Efter

1. Hur anser ni att arbetet ser ut i dagsläget?
2. Hur arbetar ni för att upprätthålla förändringarna?
 - Hur säkerställer ni kunskapen hos alla era medarbetare?
3. Vilka, om några, uppföljningar har ni haft?
4. Hur tror ni att ert arbete med GDPR kommer utvecklas?

Avslut

Finns det något mer du vill tillägga?

Får vi kontakta dig vid oklarheter?

Vill du att vi skickar transkriberingen till dig för ett godkännande?

Tacka för respondentens medverkan.

Appendix 2: Intervjufrågor Middle-management

Innan inspelning

Vi presenterar oss själva.

Presentera syftet med studien och hur svaren kommer att användas, samt att uppsatsen kommer att publiceras på portalen Diva.

Informerar om ungefärligt tid för intervjun.

Frågar om anonymitet.

Frågar om det är okej att vi får spela in.

Introduktion

1. Vem är du?
2. Vilka arbetsuppgifter har du?
3. Hur länge har du haft positionen?
4. Var du en av medarbetarna som hade kontakt med GDPR-gruppen?

Upptining - Inför

1. När upplevde du att arbetsplatsen introducerades för GDPR?
2. Kände du dig delaktig i planeringen?
3. Hur kommunicerades det från ledningen angående de kommande förändringarna?
4. Hur förmedlades informationen vidare till medarbetarna?
5. Vilka konsekvenser och utmaningar förväntade du dig?
- Hur var jargongen på arbetsplatsen?

Förändring - Under

1. När upplevde du att den första förändringen genomfördes?
2. Kände du dig delaktig i förändringen?
3. I vilken omfattning har förändringarna med GDPR påverkat ert arbete?
- Hur mycket resurser har krävts?
4. Hur fungerade kommunikationen?
- Från ledning och vidare till medarbetarna
5. Hur upplevde du att förändringen mottogs av medarbetarna?
6. Vilka konsekvenser eller utmaningar uppstod i samband med det praktiska införandet?

Nedfrysning - Efter

1. Hur upplever du arbetet idag?
- Vilka är de största skillnaderna med ditt arbete idag jämfört med tidigare?
- Har förändringarna gått som ni förväntat er?
2. Har ni stött på några konkreta problem i efterhand?
3. Har ni haft någon uppföljning?
- Själv med medarbetarna? från ledningen?
- Hur ser ni till att de nya rutinerna upprätthålls?
- Finns det något ni kunnat göra bättre?
4. Hur tror du att arbetet med GDPR kommer att utvecklas?

Avslut

Finns det något mer du vill tillägga?

Får vi kontakta dig vid oklarheter?

Vill du att vi skickar transkriberingen till dig för ett godkännande?

Tacka för respondentens medverkan.

Appendix 3: Intervjufrågor Medarbetare

Innan inspelning

Vi presenterar oss själva.

Presentera syftet med studien och hur svaren kommer att användas, samt att uppsatsen kommer att publiceras på portalen Diva.

Informerar om ungefärligt tid för intervjun.

Frågar om anonymitet.

Frågar om det är okej att vi får spela in.

Introduktion

1. Vem är du?
2. Vilka arbetsuppgifter har du?
3. Hur länge har du haft positionen?

Uppötning - Inför

1. När upplevde du att arbetsplatsen introducerades för GDPR?
2. Kände du dig delaktig i planeringen?
3. Hur kommunicerades planeringen inför GDPR uppför?
- Fick ni mejlutskick? Hade ni möte?
4. Vilka konsekvenser och utmaningar förväntade du dig?
- Hur var jargongen på arbetsplatsen?

Förändring - Under

1. När upplevde du att den första förändringen genomfördes?
2. Kände du dig delaktig i förändringen?
3. I vilken omfattning har förändringarna med GDPR påverkat ert arbete?
- Hur stora/små förändringar?
4. Hur kommunicerades det angående förändringarna som skedde?
5. Hur upplevdes förändringen bland dig och dina medarbetare?
6. Vilka konsekvenser eller utmaningar uppstod i samband med det praktiska införandet?
- Blev det som förväntat?

Nedfrysning - Efter

1. Hur upplever du arbetet med GDPR idag?
- Vilka är de största skillnaderna med ditt arbete idag jämfört med tidigare?
- Har förändringarna gått som ni förväntat er?
2. Har ni stött på några konkreta problem i efterhand?
3. Har ni haft någon uppföljning?
4. Hur tror du att arbetet med GDPR kommer att utvecklas?

Avslut

Finns det något mer du vill tillägga?

Får vi kontakta dig vid oklarheter?

Vill du att vi skickar transkriberingen till dig för ett godkännande?

Tacka för respondentens medverkan



HANDELSHÖGSKOLAN
UMEÅ UNIVERSITET