



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

Kurs FEK 581
Ht 2004

- **Influeras företag i sitt praktiska HR-arbete av HRM-filosofin?**
- **Präglas HRM-filosofins aktiviteter av ett stereotypt kvinnligt eller manligt ledarskapssätt?**

- Har de eventuella HRM-influenserna i ett företags praktiska HR-arbete samma proportion som HRM-filosofin i stort, gällande aktiviteternas prägel av ett stereotypt kvinnligt eller manligt ledarskapssätt?

- Om HRM-filosofin influerar ett företag, vilka aktiviteter av HRM-filosofin anammas eller förkastas, varför och vilka konsekvenser kan detta få, sett utifrån ett genusperspektiv?

-en fallstudie av SEB

Författare

Sanna Olsson (820518-2721)

Anna Roos (800212-8208)

Handledare

Gösta Wijk

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

INNEHÅLLSFÖRTECKNING	1
1 INLEDNING	3
1.1 BAKGRUND	3
1.2 FRÅGESTÄLLNING	4
1.3 HYPOTES	4
1.4 SYFTE	5
1.5 AVGRÄNSNINGAR	5
1.6 DEFINITIONER	6
2 METOD.....	7
2.1 UPPSATSPROCESS	7
2.2 STUDIENS KARAKTÄR	9
2.3 INTERVJUFRÅGORNAS URSPRUNG	9
2.4 UNDERSÖKNINGSMATERIALET SAMT URVALSPROCESSEN	10
2.5 INTERVJUFÖRUTSÄTTNINGAR	11
2.6 STUDIENS RELIABILITET	12
2.7 STUDIENS VALIDITET	12
2.8 KRITIK.....	13
2.8.1 <i>Metodkritik</i>	13
2.8.2 <i>Källkritik</i>	13
2.8.3 <i>Självkritik</i>	14
3 TEORETISK PLATTFORM	14
3.1 HUMAN RESOURCE MANAGEMENT	14
3.1.1 <i>Historik</i>	15
3.1.2 <i>Goda och onda cirklar</i>	18
3.1.3 <i>De fyra huvudaspekterna</i>	20
3.2 STEREOTYPT KVINNligt OCH MANligt LEDARSKAPSSÄTT	24
3.3 SAMMANFATTNING AV VAL AV TEORIER.....	28
4 EMPIRI	29
4.1 PRESENTATION AV FALLFÖRETAGET SEB	29
4.2 PRESENTATION AV INTERVJUPERSONER	29
4.3 SAMMANFATTNING AV INTERVJUER.....	30
4.3.1 <i>HR-arbetet i organisationen</i>	30
4.3.2 <i>Rekrytering</i>	34
4.3.3 <i>Relation och kommunikation</i>	38
4.3.4 <i>Belöning</i>	41
4.3.5 <i>Utbildning, utvärdering och utveckling</i>	44
5 ANALYS OCH RESULTAT	48
5.1 ANALYS OCH RESULTAT AV HUVUDASPEKTER	49
5.1.1 <i>Analys och resultat av de två huvudfrågorna;</i>	49
5.2 SAMMANSTÄLLNING AV ANALYSENS RESULTAT	70
5.2.1 <i>Sammanvägning av resultat av underområden inom respektive huvudaspekt</i>	71
5.2.2 <i>Analys och resultat av de två underfrågorna;</i>	72
5.2.3 <i>Hypotestestning</i>	75
6 DISKUSSION.....	76
6.1 RESULTATDISKUSSION.....	76
6.1.1 <i>Slutresonemang</i>	79
7 LITTERATURLISTA.....	81
7.1 TRYCKTA KÄLLOR.....	81

7.2 UPPSATSER, VETENSKAPLIGA ARTIKLAR OCH STATLIGA RAPPORTER	82
7.3 MUNTliga KÄLLOR	82
BILAGA 1.....	83
BILAGA 2.....	84

1 INLEDNING

Detta kapitel inleds med avsnittet bakgrund, därefter följer avsnitten frågeställning hypotes, syfte, avgränsningar och slutligen definitioner.

1.1 Bakgrund

Vi tror att stereotyp kvinnliga egenskaper präglar essensen av HRM-filosofin. I och med att företaget i sitt personalledningsarbete börjar anamma HRM-filosofin börjar företaget i samma andetag att lägga mer resurser på utbildning, kommunikation samt att motivera sina anställda, vilket stämmer överens med de egenskaper som stereotyp tillskrivs kvinnor. Chefer som har anammat en stereotyp kvinnlig ledarstil anses ofta, av både manliga och kvinnliga medarbetare, vara mer effektiva och mer tillfredsställande som chefer, eftersom de har en benägenhet att vara flexibla och förutseende vid problemhantering och verksamhets- och karriärplanering.¹ Flexibilitet är ett nyckelord inom HRM-området, då i fråga om exempelvis individanpassade arbetstider och anställningsformer. En ledare som har anammat en stereotyp kvinnlig ledarstil upplevs ofta av de anställda som mer sporrande och stöttande gentemot sina anställda jämfört med hennes manliga likar.² Då kvinnan, som vi nämner nedan, var den som stod för grannsämjan i bondesamhället, kan man anta att den ledare som har anammat en stereotyp kvinnlig ledarstil stereotyp sett är mer engagerad i aktiviteter inom HRM-området, eftersom denna personalledningsstrategi fokuserar på relationer till och mellan medarbetarna.

Enligt Jan Carlzon, före detta chef på SAS, som hänvisar till författaren Sven Fagerbergs beskrivning av kvinnans historia i Sverige, såg den sociala strukturen i det svenska bondesamhället ut på följande sätt: "När männen var på arbete i skogen var det kvinnan som vårdade barnen, förmedlade kunskapen, skapade grannsämja och såg till att det sociala nätverket fungerade. Kvinnorna stod också för det nya som skapades på gården".³ Vidare fortsätter Carlzon med att säga att "de kvinnliga egenskaperna som utvecklats i bondesamhället är nödvändiga i dagens företagsstrategi".⁴ Exempelvis nämner han att kvinnor är bättre än män på att kommunicera med sina medarbetare och på att frambringa atmosfärer som gör att de anställda vågar ta risker. Det är dock inte bara skillnad mellan kvinnor och män, utan även män emellan

¹ Palmer, I. et al. (2003) *Thinking about management*, Bass och Avolio

² Helgesen, S. (1991) *Ledarskap på kvinnors vis*

³ Nilsson, G. *Efter pyramiderna kommer kvinnligt ledarskap*, Sydsvenskan 2004-05-22

⁴ *Ibid*

och kvinnor kontra kvinnor. Ett målande exempel är att Lars Ramqvist, före detta ordförande för Ericsson, när marknaden för mobiltelefoner sjönk, sammanfattade situationen med att bara inse fakta. Han såg alltså ingen möjlighet i tillståndet. Däremot såg den finske koncernchefen för Nokia, Jorma Ollila, till att istället utrusta mobiltelefonerna med fler funktioner.⁵ Stereotyp sett har Ramqvist ett manligt beteende, medan Ollila mer präglas av det stereotypt kvinnligt beteende. Det behöver alltså inte vara enbart kvinnor som har en kvinnligt utpräglad ledarstil, utan det kan även vara en man som agerar likt den stereotypa kvinnan.⁶

HRM-filosofin är ett ständigt aktuellt ämne i managementlitteraturen. Men man kan fråga sig om HRM-filosofin används i praktiken eller om den lever ett eget liv i teorins värld.

1.2 Frågeställning

Ovanstående resonemang mynnar ut i vår frågeställning, som lyder;

- Influeras företag i sitt praktiska HR-arbete av HRM-filosofin?
- Präglas HRM-filosofins aktiviteter av ett stereotypt kvinnligt eller manligt ledarskapssätt?

- Har de eventuella HRM-influenserna i ett företags praktiska HR-arbete samma proportion som HRM-filosofin i stort, gällande aktiviteternas prägel av ett stereotypt kvinnligt eller manligt ledarskapssätt?

- Om HRM-filosofin influerar ett företag, vilka aktiviteter av HRM-filosofin anammas eller förkastas, varför och vilka konsekvenser kan detta få, sett utifrån ett genusperspektiv?

1.3 Hypotes

Vi gör antagandet att dagens företag i sitt praktiska HR-arbete influeras av HRM-filosofin.

Vi gör antagandet att HRM-filosofins aktiviteter präglas av ett stereotypt kvinnligt ledarskapssätt.

Utifrån vårt initiala kunnande på området tror vi alltså att HRM-filosofin som personalledningsfilosofi är relevant och praktiskt användbar i företagets HR-arbete idag.

⁵ Nilsson, G. *Efter pyramiderna kommer kvinnligt ledarskap*, Sydsvenskan 2004-05-22

⁶ Arvidsson, Olsson, Persson, Roos och Ödmansson, utredningsplan Fek 516, Vt 2004

De delar av HRM-området, inom vilka vi har kunskap om idag, anser vi präglas av ett stereotypt kvinnligt ledarskapssätt. Vi har ingen uppfattning om hur verkligheten ter sig gällande de två underfrågorna och gör därmed inget hypotetiskt antagande avseende dessa frågor.

1.4 Syfte

Vår huvudundersökning går ut på att undersöka om HRM som personalledningsfilosofi används i företag. Detta undersöks utifrån en jämförelse mellan den normativa HRM-filosofin kontra SEB:s praktiska HR-arbete. Vi vill även, som en del av huvudundersökningen, undersöka huruvida HRM-filosofins aktiviteter präglas av ett stereotypt kvinnligt eller manligt ledarskapssätt, detta för att få en helhetsbild av HRM-filosofin utifrån ett genusperspektiv. Detta tar vi med oss till nästa steg i undersökningen, där vi vill undersöka om de eventuella HRM-influenserna i ett företags praktiska HR-arbete, har samma proportion som HRM-filosofin i stort i fråga om aktiviteternas prägel av ett stereotypt kvinnligt eller manligt ledarskapssätt. Detta leder oss till vår sista fråga, där vi undersöker vilka aktiviteter av HRM-filosofin som anammats eller förkastats av företag, varför vissa aktiviteter selekteras samt vilka konsekvenser denna selektering kan medföra, sett ur ett genusperspektiv. Vi vill alltså primärt undersöka om HRM används som personalledningsfilosofi i praktiken i företag samt undersöka huruvida HRM-filosofins aktiviteter präglas av ett stereotypt kvinnligt eller manligt ledarskapssätt. Detta vill vi göra för att förhoppningsvis kunna fylla den kunskapslucka som vi anser existerar på området. Oss veterligen har detta inte undersökts tidigare.

1.5 Avgränsningar

På grund av den fastställda tidsramen för uppsatsen kommer vi att göra vissa avgränsningar. För att lättare kunna tillgodogöra oss HRM-området har vi, med inspiration från Cranfieldundersökningens enkät samt modellen "The HR-cycle", brutit ner detsamma i följande huvudaspekter; rekrytering, relation och kommunikation, belöning samt utbildning, utvärdering och utveckling. Vi kommer inte att försöka göra någon jämförelse över tid utan kommer att analysera utifrån vår ögonblicksbild av SEB:s praktiska HR-arbete. Vi kommer inte att undersöka de bakomliggande orsakerna till snedfördelningen av andelen kvinnor i ledningen. Vi kommer heller inte att utforma någon handlingsplan för att få in fler kvinnor på ledande positioner.

1.6 Definitioner

HRM: Human Resource Management är en personalledningsfilosofi, som saknar en bra svensk översättning. HRM är dock ett vedertaget begrepp även på svenska. Nedan följer exempel på definitioner;

“People are our most important asset”.⁷ (Lewis, Lundberg och Davis)

HRM innebär att medarbetarna är en tillgång snarare än en kostnad, det vill säga att företagen bör se sina anställda som investeringar istället för förbrukningsvaror. HRM går ut på att se till att organisationens anställda har rätt kvalifikationer samt viljan och förutsättningarna att utnyttja dessa.⁸ (Bruzelius och Skärvad)

”A Human Resource Management approach to the task of managing people is based upon the premise that people are a vital ingredient in the performance equation and one that can, and must, be proactively planned and managed, for effective utilization.”⁹(Molander)

HR: Förkortning för Human Resources (eng). Vi definierar begreppet som ”mänskliga resurser” och avser därmed personalen i ett företag.

Stereotypt kvinnligt ledarskap: Kvinnor tenderar att stereotypt tillskrivas egenskaper såsom samarbetsförmåga,¹⁰ prioriterande av balans mellan arbete och familjeliv,¹¹ anpassningsbarhet till olika situationer,¹² relationsbyggande,¹³ analytiskt lyssnande, uppmuntrande, entusiasmerande,¹⁴ empatisk, intuitiv, stödjande, uppmuntrande samt relationsfokuserande.¹⁵ Vi sällar, i vår undersökning, oss till dessa egenskapsbeskrivningar, för att definiera ett stereotypt kvinnligt ledarskap.

⁷ Palmer, I et al. (2003) *Thinking about management*, s. 24, Lewis, Lundberg, Davis, E.

⁸ Bruzelius et al. (2000) *Integrerad organisationslära*

⁹ Molander, C. (1989) *Personnel Management: from 'Welfare' to 'Human Resource management'*

¹⁰ Helgesen, S. (1991) *Ledarskap på kvinnors vis*

¹¹ Ibid

¹² Ibid

¹³ Ibid

¹⁴ Ibid

¹⁵ Morgan, (1999) *Organisationsmetaforer*

Stereotypt manligt ledarskap: Män tenderar att stereotypt tillskrivas egenskaper såsom; dominerande,¹⁶ premierande av transaktionsledarskap i form av belöningar och straff, utnyttjande av officiell ställningsmakt,¹⁷ värderar formell uppskattning som status och lön högst,¹⁸ behov av tydliga utmärkelser exempelvis befattningar och titlar,¹⁹ premierande av personliga karriärmål²⁰ och individuella prestationer,²¹ logiskt tänkande, konkurrensinriktade²² samt informationshamstrande.²³ Vi sällar, i vår undersökning, oss till dessa egenskapsbeskrivningar, för att definiera ett stereotypt manligt ledarskap.

2 METOD

Detta kapitel inleds med avsnittet uppsatsprocess, därefter följer studiens karaktär, intervjufrågornas ursprung undersökningsmaterialet samt urvalsprocess, intervjuförutsättningar, studiens reliabilitet, studiens validitet och avslutas sedan med avsnittet kritik.

2.1 Uppsatsprocess

Vid arbetet med en utredningsplan, som en del av kursen Företagsekonomi 516, våren 2004, vilken kan klassificeras som inledningen till en kandidatuppsats, blev vi allt mer intresserade av HRM och genusledarskap och om det finns ett samband mellan de två ämnesområdena. Frågeställningen i utredningsplanen löd; föreligger det ett samband mellan ledningens könsfördelning i ett företag och HRM, och hur ser det sambandet i så fall ut? Utredningsplanen bestod endast av frågeställning, metod och teoriavsnitt. Detta innebar att vi inte fick möjlighet att gå ut på fältet och genomföra undersökningen empiriskt. När vi sedan skulle påbörja arbetet med vår kandidatuppsats, föll sig ämnesvalet naturligt. Dock ändrade vi vår frågeställning till vår nuvarande som innehåller dels huvudfrågorna; Influeras företag i sitt praktiska HR-arbete av

¹⁶ Chapman, J. Brad, (1975) *Comparison of Male and Female Leadership Styles*

¹⁷ Cames, I. et al. (2001) *Profiles of "successful managers" held by male and female banking managers across Europe*, Rosener

¹⁸ Cames, I. et al. (2001) *Profiles of "successful managers" held by male and female banking managers across Europe*, Sturges

¹⁹ Ylander, C. (1997) *Rädslans makt- om kvinnligt och manligt chefskap*

²⁰ Helgesen, S. (1991) *Ledarskap på kvinnors vis*

²¹ Ibid

²² Morgan (1999) *Organisationsmetaforer*

²³ Helgesen, S. (1991) *Ledarskap på kvinnors vis*

HRM-filosofin? Prägla HRM-filosofins aktiviteter av ett stereotypt kvinnligt eller manligt ledarskapssätt? Samt de två underfrågorna; Har de eventuella HRM-influenserna i ett företags praktiska HR-arbete samma proportion som HRM-filosofin i stort, gällande aktiviteternas prägel av ett stereotypt kvinnligt eller manligt ledarskapssätt? Om HRM-filosofin influerar ett företag, vilka aktiviteter av HRM-filosofin anammas eller förkastas, varför och vilka konsekvenser kan detta få, sett utifrån ett genusperspektiv?

Vi beslöt oss, inför vår kandidatuppsats, för att använda delar av den problemdiskussion vi skapade i arbetet med utredningsplanen, då utgångsläget för den fortsatta undersökningen är densamma idag som då. Vi fann det lämpligt att använda teorier om HRM samt ledarskap ur ett genusperspektiv och för att på ett pedagogiskt sätt kunna förklara hur olika skeden binds samman har vi använt Normanns teori om goda och onda cirklar. Detta för att finna svar på vår frågeställning.

Vi baserade vårt val av ett fallföretag i bankbranschen på att det i denna bransch, hypotetiskt sett, torde arbeta ungefär lika många män och kvinnor, eftersom båda könen har liknande förutsättningar till att utföra arbetsuppgifterna. Detta i motsats till arbete inom ett industriföretag där personalen i större utsträckning består av män p g a att det, åtminstone historiskt sett, var ett fysiskt tungt arbete. Anledningarna till att vi har valt just SEB som fallföretag är flera. SEB är ingen nischbank, utan en bank som tillhandahåller ett brett spektra av tjänster och därmed torde den empiri som vi finner genom undersökning av SEB att kunna generaliseras till att gälla för svenska affärsbanker. Dessutom har koncernchefen Lars Thunell utgett sig för att främja tillvaratagandet av kvinnlig kompetens, vilket visar att SEB tänker i termer av genus samt personalen som en resurs. Detta medförde att SEB utmärkte sig bland de svenska affärsbankerna.

Vid utformning av metodkapitlet har vi valt att grunda våra resonemang huvudsakligen på Jacobsens bok "Vad, hur och varför?" främst av tre orsaker. För det första riktar den sig främst till samhällsvetare och ekonomer. För det andra sammanfattar den på ett bra sätt annan metodlitteratur inom ämnet. För det tredje förhåller den sig relativt neutral till de olika metoder den behandlar och förklarar dess styrkor och svagheter på ett utförligt sätt. Vid behov har vi kompletterat med annan metodlitteratur, t ex Kvale med "Den kvalitativa forskningsintervjun", Holme et al. med "Forskningsmetodik", Alvesson et al. med "Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod" samt Dahmström med "Från datainsamling till rapport – att göra en statistisk undersökning".

2.2 Studiens karaktär

Vi valde att genomföra vår undersökning med hjälp av en kvalitativ undersökningsmetod på grund av att den kvalitativa ansatsen är bättre lämpad för vår informationsinsamling, då vår frågeställning kräver mer uttömmande svar från ett fåtal individer. Styrkan i den kvalitativa metoden ligger i närheten till intervjupersonerna och djupheten i intervjuerna. Detta förde med sig att den interna giltigheten blev hög. En annan fördel är att vi hade möjlighet till flexibilitet både vid utformandet av intervjufrågor, som vi kunde skräddarsy samt att vi vid intervjutillfällena har kunnat inflika med följdfrågor.

Vi valde att ha vår utgångspunkt i en abduktiv²⁴ ansats, eftersom vi utgick ifrån "tillfälliga teorier" angående huruvida företag i sitt praktiska HR-arbete influeras av HRM-filosofin och om HRM-filosofins aktiviteter präglas av ett stereotypt kvinnligt eller manligt ledarskapssätt. Dessa teorier gav upphov till en hypotes som vi sedan testade på SEB i rollen som fallföretag för att kunna bestyrka eller förkasta vår hypotes.²⁵ Hypotesen lyder; vi gör antagandet att dagens företag i sitt praktiska HR-arbete influeras av HRM-filosofin. Vi gör antagandet att HRM-filosofins aktiviteter präglas av ett stereotypt kvinnligt ledarskapssätt.

2.3 Intervjufrågornas ursprung

Utifrån Cranfieldundersökningen och modellen "The HR-cycle"²⁶ har vi identifierat fyra huvudaspekter inom HRM, nämligen;

- Rekrytering
- Relation och kommunikation
- Belöning
- Utbildning, utvärdering och utveckling,

vilka vi, i vår undersökning, använder för att få svar på vår frågeställning.

Vi förklarar samt beskriver "The HR-cycle" i uppsatsens teoretiska plattform. Cranfieldundersökningen är en enkät som är utvecklad av ett europeiskt forskningsnätverk - The Cranfield Network on HRM in Europe, vilket ägnar sig åt att kartlägga företagens fokus på olika

²⁴ Dahmström, K (2000) *Från datainsamling till rapport – att göra en statistisk undersökning*

²⁵ Alvesson et al. (1997) *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*

²⁶ Fombrun et al, (1984) *Strategic Human Resource Management*

HRM-frågor. Den är utformad för att direkt kunna skickas ut till företagen och har traditionellt använts i massundersökningar för att undersöka trenderna inom personalarbete i respektive land för att sedan jämföras både över tid och med andra länder.

Fördelarna med att vi använder oss av Cranfieldundersökningen är flera. Den är utformad i samarbete mellan ett stort antal internationellt erkända aktörer, såsom universitet och handelshögskolor fördelade på över 30 europeiska länder och är således utformad av experter med god erfarenhet inom ämnet. Den har använts i många undersökningar och har således blivit prövad ett flertal gånger. Den är dessutom anpassad efter de lagar och den kultur som är rådande i de länder där den används.²⁷

En stor nackdel, i vårt fall, är att Cranfieldundersökningen är utformad för att jämföra ett större antal företag, snarare än att analysera ett enda. Vi har dock valt att, trots denna nackdel, använda oss av Cranfieldundersökningen som grund vid utformandet av våra intervjufrågor samt som inspiration till, de av oss, identifierade huvudaspekterna inom HRM. Detta på grund av att vi anser att fördelarna överväger nackdelarna. Dessvärre genererar inte Cranfieldundersökningen några sambandanalyser, vilka annars hade varit intressant att ta del av och därmed få reda på hur detta forskningsnätverk definierar ett välutvecklat HR-arbete. Det hade också varit intressant att undersöka vår frågeställning utifrån ett historiskt tidsperspektiv. Detta för att se om det har skett någon förändring angående sambandet mellan HRM-filosofin och ett företags praktiska HR-arbete. Dock har vi hindrats på grund av resursbrist.

2.4 Undersökningsmaterialet samt urvalsprocessen

Intervjupersonerna bestod av anställda på SEB:s huvudkontor för Human Resources – HR Sverige, chefer på lokalkontors- och regionnivå, samt kundtjänstanställda på lokalkontorsnivå. Vi valde att göra två intervjuer vardera med kontors- och regionchefer respektive kundtjänstanställda, då vi ansåg att en person är ett för litet antal för att kunna representera hela den specifika nivån i banken och tre personer är allt för resurskrävande. Tre personer intervjuades på HR Sverige då det är just den avdelningen som sitter inne med mycket av den information som vi ville ha. Dock är vi medvetna om att informationen från intervjupersoner på HR Sverige kan vara förskönad.

Vi valde ut våra intervjupersoner genom att först vända oss till våra två redan existerande kontakter på SEB, nämligen Ingrid Jönsson, rörelsechef i Mellersta Skåne, samt Christina Olsson,

²⁷ Lindeberg, T, Institutet för Personal- och Företagsutveckling, telefonintervju

banktjänsteman på Älmhultskontoret, vilka vi även intervjuade. Dessa fick, i sin tur, rekommendera ytterligare intervjupersoner med kunskap om och intresse för vår frågeställning. Med hjälp av dessa rekommendationer kontaktade vi personer på olika nivåer inom SEB. Nanna Norling, studentmarknadsansvarig Region Syd, samt Marcus Lundén, kontorschef för SEB i Älmhult. Vidare tog vi kontakt med anställda på HR Sverige och intervjuade där tre personer, nämligen Arto Virtanen, personalchef för Sverige, Reine Palm, personalkonsult inom Region Öst samt Eva Fröberg, ansvarig för lag och avtal.

2.5 Intervjuförutsättningar

Utifrån de fyra huvudaspekterna; rekrytering, relation och kommunikation, belöning samt utbildning, utvärdering och utveckling, utformade vi intervjufrågor, där vi även inspirerades av de frågor som finns i Cranfieldundersökningen. Intervjuerna var semistandardiserade då de anställda i SEB i grunden fick likartade frågor, dock skraddarsydde vi frågorna beroende på personens position i företaget.²⁸ Emellertid fick Eva Fröberg fler frågor inriktade på SEB:s jämställdhetspolicy samt ledarskap. Vi var noggranna vid utformningen av frågorna och gjorde ett minitest av enkäten på ett par personer innan vi lämnade ut den till alla respondenter. Detta, tillsammans med den nära kontakten med intervjupersonerna där eventuella missförstånd kunde utredas, genererade hög reliabilitet.²⁹

De cirka 45 minuter långa intervjuerna genomfördes per telefon och spelades samtidigt in. Under intervjuerna förde vi anteckningar för att, på så sätt, säkra oss mot eventuella tekniska problem. Intervjuerna genomfördes per telefon främst med anledning av att vi inte hade resurser att besöka samtliga intervjupersoners kontor, eftersom flera av dessa är placerade i Stockholm. Intervjun med Ingrid Jönsson, som utgjorde den första av våra intervjuer, genomfördes dock personligen, då vi ansåg att det skulle vara bra med en personlig intervju som en grundintervju för att från början få ett större grepp om företaget. Förutom att vi i förväg hade bestämt att Ingrid Jönssons intervju skulle bli vår första, hade inte, den i tid inbördes rangordningen mellan de resterande intervjuer, någon betydelse för denna undersökning.

²⁸ Kvale, S (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*

²⁹ Holme et al. (1991) *Forskningsmetodik*

2.6 Studiens reliabilitet

Vi har försökt att hålla reliabiliteten på högsta möjliga nivå utan att riskera att sätta vår kreativitet på spel. Vi har därför hållit oss till en standardmall för intervjuerna, men vid behov har vi dock ställt följdfrågor samt ibland låtit intervjupersonerna utveckla sina svar. På detta sätt har vår reliabilitet påverkats i något negativ riktning. Vi har båda närvarat samt utfört intervjuerna vid varje intervjutillfälle, för att undvika att intervjupersonerna kan ha uppfattat frågor olika beroende på tonläge och formulering, trots att det från början varit menat som samma fråga. Vi har analyserat intervjuerna tillsammans, vilket har möjliggjort en mer objektiv syn på resultatet, något som ytterligare har ökat reliabiliteten i vår empiriska undersökning. Vid de senaste genomförda intervjuerna har emellertid subjektiviteten ökat samtidigt som reliabiliteten har minskat, eftersom vår bild av företaget blivit tydligare och svårare att påverka.³⁰

2.7 Studiens validitet

Validiteten har varit hög i vår undersökning. Detta då vi har intervjuat anställda om deras arbetssituation och varit intresserade av synen på företaget utifrån olika perspektiv och därmed försökt variera de anställdas status och funktion inom företaget. Då merparten av våra intervjuer har genomförts per telefon har även detta bidragit till en hög validitet. Personliga intervjuer har en tendens att glida ur fokus både från intervjuarens samt den intervjuades sida. Detta har sin grund i att det ofta blir en alltför bekväm miljö vid sådana intervjuer vilket tenderar att påverka intervjupersonen till att tala utanför frågans ram istället för att hålla sig till koncisa svar. Man kan dock vid användande av telefonintervjuer gå miste om övrig information, t ex minspel och kroppsspråk. Fördelarna med telefonintervjuer är emellertid att validiteten hålls hög samtidigt som det effektiviserar arbetet.³¹

³⁰ Kvale, S. (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*

³¹ Ibid

2.8 Kritik

2.8.1 Metodkritik

Vad borde vi då se upp med? Att vi använde oss av en beprövad metod som rekommenderades i litteraturen var ingen automatisk biljett till framgång. Det fanns ett otal saker som kunde bli bekymmersamma, dels externa faktorer som kunde ställa till problem oberoende av hur bra vår undersökningsmetod var och vilken vi valde, och dels faktorer som berodde på själva undersökningsmetoden och undersökaren.

Vad gäller den externa giltigheten, hade den kunnat ökas om vi hade valt att undersöka fler organisationer. Som det är nu kan vi möjligtvis påstå att våra resultat gäller för svenska affärsbanker, men inte för någon bredare definierad population. Beträffande faran med alltför stor närhet till SEB bestod denna främst i att vi skulle kunna bli alltför intima med företaget. Botemedlet blev i detta fall att försöka tänka kritiskt när vi arbetade med företagen, för att på så sätt behålla objektiviteten. Angående vårt tillvägagångssätt avseende telefonintervjuerna, kunde en risk vara att intervjupersonen gav snabba och ogenomtänkta svar. Därför skickade vi, i förväg, intervjufrågorna till de personer som vi skulle intervjua då de, på så sätt, kunde få en uppfattning om intervjuområdet.³²

2.8.2 Källkritik

En annan faktor som kunde påverka undersökningsresultatet var det maktpolitiska spelet i företagen. Av flera olika skäl har våra uppgiftslämnare kunnat lämna felaktiga uppgifter, alltså helt enkelt ljuga, kanske för att de ville ge en bättre bild av företaget eller för att de var rädda för reprimander från chefen. Det är bra att ha flera, helst oberoende, källor och kontrollera deras giltighet gentemot varandra. De primärdata, som vi har använt oss av, består av ett flertal källor, bestående av intervjupersoner på olika nivåer och på olika avdelningar i SEB. Dock kan somliga källor ha varit beroende av varandra. Det gällde även att ha i åtanke att sekundärdata i form av teoretisk litteratur, vilket vi har använt oss av, kunde präglas av en subjektiv syn tillhörande författaren. Men då vi har använt oss av ett flertal källor samt att vi har granskat litteraturen med kritisk blick, menar vi att validiteten upprätthållits.

³² Dahmström, K. (2000) *Från datainsamling till rapport – att göra en statistisk undersökning*

2.8.3 Självkritik

Om vi övergår till de svagheter som berodde på undersökarna, det vill säga oss själva, var den största risken förmodligen att vi levde över våra resurstillgångar och att tillräckligt med tid inte hade budgeterats för undersökningarna. För att undvika detta upprättade vi en tidsplan. En annan risk bestod i att vi, på förhand, hade en uppfattning om de svar undersökningen skulle komma att ge och på så sätt påverka resultaten, om än omedvetet. Detta är någonting som samhällsvetenskapliga undersökningar alltid har haft problem med och är omöjligt att helt undvika.

Det faktum att vi är två personer av det kvinnliga könet, med en möjlig negativ syn på de manliga strukturerna som än idag råder i majoriteten av företagen, skulle ha kunnat ha medfört att vi såg mer kritiskt på manligt ledarskap än på kvinnligt. Men då vi var medvetna om att vi kunde vara färgade av vår bakgrund, granskade vi noga de båda ledarstilarna med samma kritiska syn. På så sätt upprätthölls validiteten. Något som vidare kan ha påverkat vår undersökning är vår egen bakgrund och tidigare studier. För att ge en tydligare bild av författarna följer här en kortare beskrivning av dessa två; Sanna Olsson är 22 år, studerar ekonomi och arbetar extra på Ikanobanken. Anna Roos är 24 år, studerar ekonomi och har tidigare läst kurser i franska, sociologi och svensk politik och arbetar extra på en psykiatrisk avdelning.

3 TEORETISK PLATTFORM

Detta kapitel inleds med avsnittet Human Resource Management, därefter följer avsnittet stereotypt kvinnligt och manligt ledarskapssätt och kapitlet avslutas med en sammanfattning av val av teorier.

3.1 Human Resource Management

För att klargöra frågeställningens fokus och innebörden av HRM undersöker vi HRM utifrån rekrytering relationer och kommunikation, belöning samt utbildning utvärdering och utveckling

En definition av HRM är, enligt Lewis, Lundberg och Davis: "People are our most important asset".³³

En annan definition av HRM är enligt Bruzelius och Skärvad att HRM innebär att medarbetarna är en tillgång snarare än en kostnad, d v s att företagen bör se sina anställda som investeringar istället för förbrukningsvaror.³⁴ HRM går ut på att se till att organisationens anställda har rätt kvalifikationer samt viljan och förutsättningarna att utnyttja dessa.³⁵

En tredje definition är den av Molander: "A Human Resource Management approach to the task of managing people is based upon the premise that people are a vital ingredient in the performance equation and one that can, and must, be proactively planned and managed, for effective utilization."³⁶(Molander)

3.1.1 Historik

På 1920- och 30-talen utvecklades en ledningsmetod, Human-Relations, som gick ut på att förbättra kommunikationen mellan människor på arbetsplatsen. Kommunikation var ett ämne som hade hamnat långt ned på dagordningen i de hierarkiska organisationer, som sedan en lång tid tillbaka var normen, med bland andra Frederick Taylor som en av förespråkarna. Human-Relations förespråkare såg företaget, som en familjefader, vilken ombesörjde sin personal genom att skapa anställningstrygghet och ge olika förmåner utöver lönen. Den främsta uppgiften var att motivera personalen, men då inte genom att ändra arbetsförhållandena, utan genom utvecklandet av företagskultur och informella organisationer. Personalledningsfilosofin Human Resource Management, vilken förklaras nedan, utvecklades med inspiration av Human-Relationsskolan.³⁷

Konsulten och författaren Peter Drucker myntade år 1954 begreppet Human Resource i boken "The Practice of Management".³⁸ Enligt Drucker tenderade personalen, i allt för stor omfattning, att betraktas enbart som en kostnad snarare än som en tillgång. Den då dominerande personalledningsideologin Personnel Management, fick hård kritik av Drucker. Drucker kritiserade det faktum att ideologin baserades på antagandet att de anställda inte ville arbeta och att ledningen därför måste kontrollera arbetets gång. Vidare ansåg Drucker att

³³ Palmer, I et al. (2003) *Thinking about management*, Lewis, Lundberg, Davis,

³⁴ Bruzelius et al. (2000) *Integrerad organisationslära*

³⁵ Ibid

³⁶ Molander, C. (1989:a) *Personnel Management: from 'Welfare' to 'Human Resource management'* s. 24

³⁷ Lindström, L. et al (1991) *Människovärde eller "humankapital"? – reportage och debatt om fackligt arbete kring personalpolitik*,

³⁸ Helgesen, S. (1991) *Ledarskap på kvinnors vis*

ledandet av personal inte borde ligga som en specialistfunktion på en personalavdelning utan istället vara varje chefs, med underställd personal, uppgift. Hans tredje kritik var att Personnel Management var alltför inriktat mot ledning av personal utan chefposition och att man istället borde rikta sin energi mot underställda chefer, vilka han ansåg vara företagets främsta tillgång.³⁹

HRM, vilken under historiens gång hämtat inspiration från Human-Relationsskolan, lanserades i USA på 1980-talet, som ett svar på en ökad konkurrens internationellt sett tillsammans med snabba tekniska förändringar⁴⁰ samt tillväxten inom tjänstesektorn,⁴¹ vilket i sin tur ställde krav på en allt högre effektivitet. Human Resource Management, HRM, är en huvudsakligen normativ personalledningsfilosofi avsett för ledningen i företag. Detta skulle åstadkommas med hjälp av en ny lednings- och organisationsform där den enskilda individen ansågs utgöra en stor konkurrensfördel, vilken måste vårdas och utvecklas på alla plan. Personalen och dess kompetens blev en kritisk resurs, snarare än en kostnad, med behov av ständig vidareutveckling.⁴²

Ideologin kring begreppet HRM utvecklades vid Harvard Business School, vilken fick ge namn åt ett av de två huvudsynsätten som uppstod inom HRM-området varav det andra var Michigan-synsättet, vilket utvecklades vid University of Michigan. Harvard-konceptet framhöll att personalen måste ledas mer effektivt, då ledning av de anställda ansågs vara en av de starkaste krafterna när det gällde organisationsprestationer. Michigankonceptet betonade likartade tankegångar, dock med större fokus på strategin för varje specifik HRM-aktivitet, exempelvis för HRM-aktiviteterna belöning, utbildning och utveckling. Harvardsynsättet kallas ofta "Map of the territory", eller kort Harvardmodellen.⁴³ Kontentan av Harvardmodellen (se bilaga, s 83), är att en motiverad personalstyrka även ofta är en lojal sådan. Därmed blir de anställdas motivation, kompetens och tillfredsställelse till ett mål i sig, eftersom man antar att en nöjd och motiverad personal är en förutsättning för effektivitet.

Det finns en rad bestämningsfaktorer och konsekvenser inom HRM-området, vilka på ett tydligt sätt klarläggs i Harvardmodellen.⁴⁴ Motiven till att ett företag börjar använda sig av HRM-aktiviteter kan vara aktieägarintresse eller situationsfaktorer, såsom t ex affärsstrategier eller lagar. Efter att ha fastställt motivet går man vidare till att kartlägga vilka HRM-aktiviteter företaget bör använda sig av. Vad som blir resultatet av de valda HRM-aktiviteterna beror av till vilken grad företaget kan uppfylla de fyra målen; commitment, competence, cost effectiveness

³⁹ Bergström, O. et al (2000) *Handla med människor- perspektiv på Human Resource management*,

⁴⁰ Syrén, S. (1998) *Human Resource Management*

⁴¹ Wåglund, M et al. (1995) *EUroPA – Trender och tendenser inom europeiskt personalarbete*,

⁴² Palmer, I et al. (2000) *Thinking about management*

⁴³ Syrén, S. (1998) *Human Resource Management*

och congruence.⁴⁵ Ledningen bär alltså sträva efter commitment, det vill säga att åstadkomma en hängiven och engagerad personalstyrka. Nästa strävan är competence, vilket innebär att företaget ska attrahera, behålla och vidareutveckla personal. Ett tredje mål är cost effectiveness, gällande t ex löner och andra belöningar. Det fjärde målet för ledningen är congruence, vilket innebär att företagets strategi, HRM-politik och HRM-aktiviteter stämmer överens.⁴⁶ Om företaget lyckas integrera samt uppfylla dessa fyra mål på ett framgångsrikt sätt leder detta, på lång sikt, till en välmående personal, ett välmående samhälle samt effektivitet i företaget. Detta är huvudorsaken till införandet av HRM-aktiviteter vilket även gynnar de ursprungliga motiven till införandet av aktiviteterna, exempelvis aktieägare.

Det har riktats kritik mot att HRM-begreppet sällan analyseras i litteraturen. Ofta fokuseras det på att gå igenom de mest frekventa HRM-aktiviteterna, men det talas sällan om vad dessa aktiviteter kan innebära och leda till. Några av de mest använda HRM-aktiviteterna är rekrytering, utbildning, utveckling samt belöning.⁴⁷ En annan begränsning inom HRM-området är att Human Resource Management utvecklades för storföretag i USA, varav t ex IBM representerade ett, vilket medför att en direkt översättning till andra länders förhållanden, t ex Sveriges, inte kan göras. Istället bör man anpassa HRM-aktiviteterna till respektive lands kultur, miljö och historia. Det blir därför en utmaning, i det land och det företag, som HRM-aktiviteterna ska genomföras, att utförligt gå igenom dessa aktiviteters potentiella effekter, möjligheter och problem. Detta för att få till stånd en så passande HRM-strategi som möjligt utifrån respektive företags utgångspunkt.⁴⁸

Modellen "The HR-cycle", konstruerad av Fombrun et al, visar på ytterligare möjligheter för att uppnå effektivitet. Kontentan i modellen är att företaget ska utforma de fyra huvudpunkterna rekrytering, belöning, värdering, utveckling med utgångspunkt i sin strategi så att de fyra huvudaspekterna tillsammans leder till en generellt sett högre effektivitet i företaget. Modellens huvudbudskap är att hur väl ett företag lyckas med implementeringen av strategier till största delen beror av hur väl företaget lyckas med att rekrytera rätt personer, värdera rätt beteende, belöna med utgångspunkt i fastställda strategiska mål samt utveckla den kompetens som behövs för att strategin ska lyckas.⁴⁹

⁴⁵ Poole, M. (1999) *Human Resource Management- Critical perspectives on business and management*

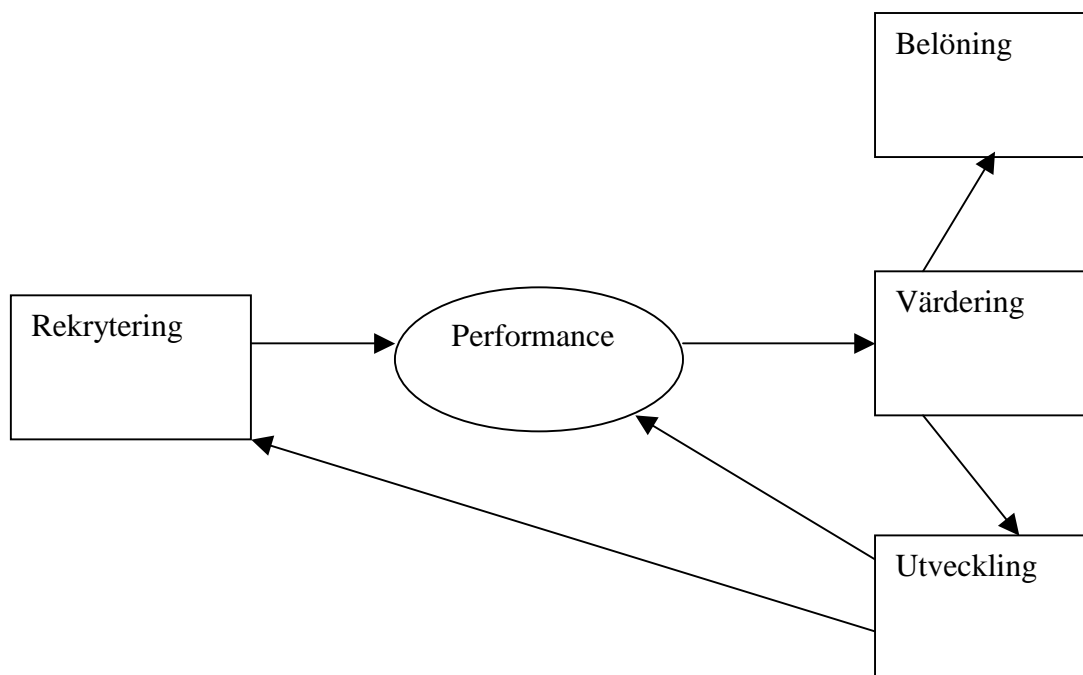
⁴⁶ Bergström et al. (2000) *Handla med människor- perspektiv på Human Resource Management*

⁴⁷ Syrén, S. (1998) *Human Resource Management*, Sparrow

⁴⁸ Syrén, S. (1998) *Human Resource Management*

⁴⁹ Fombrun et al. (1984) *Strategic Human Resource Management*

“The Human Resource-cycle”⁵⁰



Figur 1

3.1.2 Goda och onda cirklar

Vad är det som gör att vissa företag lyckas och andra inte? Varför har vissa företag så snabb tillväxt? I företag där medarbetarnas personlighet spelar en avgörande roll för verksamhetens tillväxt, t ex i tjänsteföretag, är utformningen och kvaliteten på ledarskapet viktigt. Några få motivations- eller kommunikationsproblem kan leda till att företaget hamnar i en ond cirkel. Vid en diagnos av det specifika företaget kan man sällan hänföra problemet till ett symptom. Detta p g a att det ofta handlar om en kedja av problem, vilka förstärker varandra. Detta medför att det istället är mer givande att använda sig av begreppet onda cirklar. När de onda cirkelarna har urskiljts är det lättare att identifiera vilka strategiska insatser som är nödvändiga att ta itu med för att bryta mönstret och komma in i en positiv cirkel.

⁵⁰ Fombrun et al. (1984) *Strategic Human Resource Management*

Onda cirklar kan uppstå på olika sätt, t ex vid bristande förmåga att dra till sig rätt sorts personal, dålig ledning av företaget eller vid opassande maktstruktur. Om företags profil och prestation inte ger tillräckligt tydliga signaler till kvalitativ och motiverad personal, vilket är en förutsättning för att företaget ska fortsätta att prestera bra och växa, är risken tämligen stor att företaget kommer in i en ond cirkel. Företagets personalidé bör alltså vara genomarbetad och uppenbar. En dålig ledning av företaget, d v s en ledning som är slarvig, oengagerad eller ouppmärksam på detaljer, kan också vara anledningar till att företaget drivs in i en ond cirkel. Marginalerna är ofta små och det som gör skillnaden mellan ett framgångsrikt och ett icke framgångsrikt företag är ledningens förmåga att hålla nere kostnaderna samt att motivera personalen. En opassande maktstruktur, t ex när det finns en obalans mellan centrala och lokala avdelningar, är inte heller önskvärt i detta sammanhang.

När man ska analysera huruvida företaget är på väg in i eller befinner sig i en ond eller god cirkel måste man utgå från sanningens ögonblick. Där, i en samproduktion mellan tjänsten och kunden, avgörs kundens uppfattning av varans kvalitet samt uppfattning av företaget. En bra vägvisare för huruvida det finns en god cirkel i sanningens ögonblick är att både kunden och leverantören får en positiv känsla p g a samspelet. En dylik sinnesstämning leder till en förstärkning av de båda aktörernas ansträngningar att prestera bra service. För att få till stånd en positiv känsla för de deltagande aktörerna i sanningens ögonblick bör de normer och det beteende som leverantören använder gentemot kunden, vara detsamma som de normer och det beteende som företagets ledning visar och använder mot sin medarbetare. Om det finns en skiljelinje mellan det beteende och de normer som medarbetaren förväntas använda mot kund kontra det beteende och de normer med vilka medarbetare själv blir behandlad av sin arbetsgivare, kommer det inte dröja länge förrän medarbetaren börjar använda ett beteende gentemot mot kunden, vilket liknar arbetsgivarens beteende gentemot medarbetaren, och då är företaget snart inne i en ond cirkel igen.

Sammanfattningsvis bör ett företag sträva efter att endast ha ett sorts beteende- och normpaket, vilket genomsyrar hela organisationen. Om företaget innehar ett sammanhållet organisationsklimat, vilket stämmer överens med det som krävs i sanningens ögonblick, är detta liktydigt med att ha en god inre servicecirkel. En god inre servicecirkel, d v s ett professionellt tillhandahållande av tjänsten i sanningens ögonblick, leder till nöjda kunder, vilka återvänder till företaget, vilket i sin tur medför en bättre marknadsposition för företaget. Ett företag som utökar sin marknadsposition och har en god intern service blir attraktivt som arbetsgivare. Detta medför att företaget kan sälla ut de bästa medarbetarna i sina rekryteringsprocesser samt behålla sina befintliga medarbetare, vilket än mer förstärker professionalismen i sanningens ögonblick. Med

andra ord har företaget hamnat i en god makrocirkel, bestående av t ex en stark position på marknaden samt god tillväxt. De tre cirkelarna är starkt sammanlänkade och det krävs en god förståelse för hur de är relaterade till varande för att skapa resultat och nytänkande.⁵¹

3.1.3 De fyra huvudaspekterna

3.1.3.1 Rekrytering

Inom HRM-området anses det att marknadsmekanismen bör genomsyra företaget, t ex genom friare lönesättning, färre begränsningar för att anställa och att avskeda, ett ökat antal tillfälligt anställda samt användande av bemanningsföretag och outsourcing.⁵² I rekryteringsprocessen måste företaget först ta reda på vilka behov det har för att sedan kunna söka efter rätt person till rätt position. Detta för att, på lång sikt, skapa fördelar för både företaget och medarbetaren. HRM förespråkar internrekrytering genom t ex ett internrekryteringsprogram där chefen i tidigt skede försöker lokalisera de medarbetarna som är mest engagerade och har viljan att avancera. Detta för att skapa en intern "pool" av kvalificerade kandidater. Därefter kan chefen tillsammans med medarbetaren välja ut individanpassade utbildningar. Dessa internrekryteringsprogram kan möjliggöra att organisationens uppsatta mål uppfylls, att kvaliteten på företagets mänskliga resurser förbättras samt att val av kandidater som grundas på tillgång eller vänskapsförhållanden undviks.⁵³ Dessa internrekryteringsprogram används som ett verktyg för att möjliggöra uppfyllandet av organisationens uppsatta mål samt kvalitetsförbättring av företagets mänskliga resurser samt för att undvika att val av kandidater grundas på tillgång respektive vänskapsförhållanden.⁵⁴

3.1.3.2 Relation och kommunikation

HRM är en förhållandevis antifacklig personalledningsfilosofi.⁵⁵ Detta eftersom att arbetskraften, utifrån företagets perspektiv, anses vara en fri och flexibel resurs samt att företaget och personalen har gemensamma intressen, vilket innebär att det inte är nödvändigt med

⁵¹ Normann, R, (2000) *Service management*

⁵² Bergström, O. et al (2000) *Handla med människor- perspektiv på Human Resource Management*

⁵³ Fombrun et al. (1984) *Strategic Human Resource Management*

⁵⁴ Ibid

⁵⁵ Bergström, O. et al (2000) *Handla med människor- perspektiv på Human Resource Management*

fackföreningar. HRM ansluter sig till postbyråkrati, det vill säga att de sätter sig emot byråkratins sätt att organisera.

Inom HRM-området anser man att företaget har absolut förfoganderätt över den anställda och företaget bör ha som ambition att utveckla en direkt relation till den anställda för att uppmuntra permanent utveckling. Ett sätt att motivera personalen till att utnyttja sin förmåga och jobba mot företagets bästa är att låta personalen få fullständig inblick i företaget.⁵⁶ Detta medför att medarbetarna får en bättre bild av vad de som individer kan göra för att hjälpa företaget och förbättra sin arbetssituation. Med andra ord försöker man bygga upp en känsla av lojalitet gentemot arbetsgivaren. Man kan dock aldrig räkna med fullständig lojalitet bland sina anställda då de personliga målen oftast går före företagets. "Want loyalty and commitment? Get a dog!"⁵⁷ HRM betonar lokala lösningar istället för centraliserade, samt flexibilitet, eftersom detta är avgörande för att kunna få till stånd effektiv kommunikation och snabba anpassningar efter ändrade förhållanden. Tvåvägskommunikation är ett nyckelbegrepp inom HRM-området.⁵⁸

I begreppet HRM ligger fokus på decentralisering, det vill säga utökat ansvar för linjecheferna när det gäller HR-frågor.⁵⁹ Frågan om huruvida linjecheferna vill ha detta ansvar har ställts. Vissa menar att det endast leder till frustration, förvirring och otydlighet gällande vem personalen ska vända sig till och vem som bär ansvaret etc. Det finns nackdelar med ett decentraliserat HR-arbete, på så sätt att linjecheferna redan har många ansvarsområden. Risken är att HR-arbetet hamnar i skuggan av dagsaktuella problem och att HR-arbetet inte får den prioritet det borde ha för att bli effektivt.⁶⁰ Huruvida linjechefernas utökade ansvar är rätt eller fel är oklart, men gången är att chefen ansvarar för att mål sätts upp och uppnås, men de anställda har ett lika stort ansvar att ta del av besluten och genomföra målen. HRM:s grundfundament är att cheferna ansvarar för att personalen är motiverad och välpresterande.⁶¹ HRM-ideologin innebär inte bara att chefer ska ansvara för sin personal, utan även ansvara för att integrera de anställdas kompetens med kvalitet och kundtillfredsställelse.⁶²

Personalledningsskolan Human-Relations, som vi nämnde ovan, betonar att en strategi, som endast är inriktad på tvingande metoder ger ringa effekter på medarbetarnas prestationer, utan man bör även försöka intressera sin personal. Traditionalisterna, å sin sida, ansåg att förändringar existerar och att de måste bemötas kraftfullt. De tog på så sätt ytterligare ett steg på tvinga-vägen. Denna "supertaylorism" förordade en ökad arbetsdelning,

⁵⁶ Palmer, I. et al. (2003) *Thinking about management*, Davis, T.R.V

⁵⁷ Palmer, I. et al. (2003) *Thinking about management*, Dunford s.57

⁵⁸ Guest, D.E. (1989) *Human Resource Management: its implication for industrial relations and trade unions*

⁵⁹ Bergström, O. et al (2000) *Handla med människor- perspektiv på Human Resource Management*, Mintzberg

⁶⁰ Bergström, O. et al (2000) *Handla med människor- perspektiv på Human Resource Management*,

⁶¹ Kinnie, N (1989) *Human Resource Management and changes in management control systems*

⁶² Legge, K (1989) *Human Resource management: a critical analyses*

en utökad specialisering av arbetskraften, en högre grad av mekanisering samt ett mer utvecklat kontrollsystem. De radikala var orienterade på andra sidan av skalan och var, i motsats till traditionalisterna, beredda att gå en bit längre på intressera-vägen, men dock inte lika långt som fackföreningarna. Traditionalisterna och anhängare av tvinga-vägen såg betydelsen av förändringar och framhöll att genomgripande lösningar, t ex förändringar av produktionssystem, beslutsstrukturer och arbetsfördelning är nödvändiga för att uppnå effektivitet.⁶³ Frederick Taylor, en amerikansk ingenjör som föddes på 1860-talet, är en av initiativtagarna till läran om det uppdelade och hierarkiskt styrda arbetet, vilken sällade sig till ”tvinga-vägen”. Taylor ställde frågan huruvida metoden att ”intressera” sin personal, är den rätta vägen för att uppnå effektivitet eller om företagsledningen istället borde ”tvinga” sin personal att utföra ett visst arbete.⁶⁴ Taylor menar att ”intressera-vägen” är riskfylld, eftersom de anställda alltid tenderar att försöka bedra sin arbetsgivare. För att komma runt detta problem, anser Taylor att företaget bör inrätta regler och lagar för hur det operativa arbetet ska utföras. Arbetet bör sedan kontrolleras av ledningen i den hierarkiskt styrda organisationen och i samma process delas arbetsuppgifterna upp, så att var och en av de anställda ansvarar för en specifik arbetsuppgift.

3.1.3.3 Belöning

För att få medarbetarna att utnyttja sin kompetens på ett bra sätt, kan belöning av olika slag användas. Belöning är dessutom ett bra sätt att skapa en stark bindning mellan medarbetare och företag.⁶⁵ HRM-filosofin lägger ingen vikt vid personalens privatliv utan fokusera sina resurser på den tid som personalen spenderar å arbetet.⁶⁶ Enligt jämställdhetslagen⁶⁷ ska ett företag underlätta för både män och kvinnor att kombinera förvärvsarbete och föräldraskap. Fortfarande är det till största delen kvinnor som är föräldralediga och flest kvinnor som är hemma med sjukt barn.⁶⁸

I och med att företaget är beroende av personalen, bör det som arbetsgivare, som en motstrategi, sträva efter att vara flexibelt och, med andra ord, öka personalens beroende av företaget. Denna strategi är positiv till en viss gräns, men får inte gå till överdrift, eftersom det då

⁶³ Lindström et al. (1991) *Människovärde eller "humankapital"? - reportage och debatt om fackligt arbete kring personalpolitik*

⁶⁴ Ibid

⁶⁵ Palmer, I. (2003) *Thinking about management*, Wallace

⁶⁶ Bergström, O. et al (2000) *Handla med människor- perspektiv på Human Resource Management*

⁶⁷ Jämställdhetslagen (1991:433), § 10-11, s. B 480, i lag om medbestämmande i arbetslivet, MBL (1976:50), Sveriges Rikes Lag, 2001, Olle Höglund

⁶⁸ Bergström, O. et al (2000) *Handla med människor- perspektiv på Human Resource Management*

kan utgöra ett hinder för att utföra arbetet. Exempel på personalsatsningar kan vara subventionerat gymkort, konsertbiljetter etc. Personalen kan t ex inte bara gå på konserter. I förlängningen kan sådana satsningar på personal leda till att dessa lär känna varandra *för* bra, går samman och vänder sig emot företaget. Personalförmåner behöver, med andra ord, inte bara betyda goodwill för företaget.⁶⁹

3.1.3.4 Utbildning, utvärdering och utveckling

Marknadsstyrning på områdena utbildning och utveckling leder till att individen själv ansvarar för kompetens- och karriärutveckling. Detta står delvis i motsats till att en chef har ansvar för att motivera personalen, men chefens uppgift är att se till att det finns ett klimat i företaget som är gynnsamt för personalens självförverkligande och ansvarstagande.⁷⁰ Ett viktigt mål för kompetensutvecklingen är dels den formella utbildningen och dels personalens egen förmåga att klara omställningar och nya situationer.⁷¹

Det finns olika synsätt inom HRM, vad gäller karriärmöjligheter för individer. Ett synsätt är att personalen uppmanas till att inte lita på organisationens förmåga att garantera dess framtida karriär och välmående, utan individen är själv ansvarig för sin egen mognad och utveckling, genom att t ex byta jobb och avancera i graderna. Ett citat från Carson och Carson: "It encourages 'employees to be self-reliant, to realize that organizations are not prepared to enter into lifelong partnerships with them, and to take charge of their own careers'", är ett målande exempel.⁷² Hirsch menar även att anställda måste: "Packing their own parachutes".⁷³ Den enda som individen kan lita på är sig själv. Ett annat synsätt gällande karriärutvecklingsmöjligheter är den som illustreras med hjälp av citatet: "'Packing a parachute' does not help much if 'there's no field to land in and you don't bring along any survival rations'".⁷⁴ Företaget uppmanar individen till ständig utveckling, men knyter samtidigt personalen till sig, så att den utveckling som skett hos individen stannar inom företaget.

Verksamheten, d v s både individen och företaget, utvecklas genom att man ställer sig frågande till nuvarande situation och utmanar de historiskt legitima lösningarna. Det specifika företaget ställer arbetstid, villkor på arbetsmarknaden och löneutveckling i fokus. Genom utvecklingen som sker, ökar kunskapen inom företaget, vilket leder till att den enskilde

⁶⁹ Bergström, O. et al (2000) *Handla med människor- perspektiv på Human Resource Management*

⁷⁰ Ibid

⁷¹ Söderström, M (1996) *Hur lär organisationer?*

⁷² Palmer, I. et al. (2003) *Thinking about management*, s. 54, Carson och Carson

⁷³ Palmer, I. et al. (2003) *Thinking about management* s. 5,5 Hirsch

⁷⁴ Palmer, I. et al. (2003) *Thinking about management* s. 55, Feldman, 1996:159

medarbetarens roll förstärks. Personalen blir därmed den viktigaste kompetensen och tillgången i verksamheten.⁷⁵

Huvudaspekterna inom HRM-området är rekrytering, relation och kommunikation, belöning, samt utbildning, utvärdering och utveckling och det är med hjälp av strategiska insatser inom dessa som företaget kan motivera sin personal, vilket i förlängningen, förhoppningsvis, leder till ökad effektivitet i företaget. Det pågår forskning om huruvida HRM verkligen påverkar företagets resultat.⁷⁶ Skulle det vara så att HRM leder till högre vinster, större andel nöjda kunder och lägre kostnader, skaffar sig företaget en komparativ fördel. Detta medför att det blir lockande för chefer i företag att investera i HRM. Tyvärr är det dock svårt att i dagens läge se ett samband mellan HRM och dessa komparativa fördelar.⁷⁷ Vissa menar att synen på medarbetarna som den mest värdefulla tillgången bara har "become a fashionable topic"⁷⁸.

3.2 Stereotypt kvinnligt och manligt ledarskapsätt

En artikel av Chapman från år 1975 får illustrera det historiska läget inom stereotypt kvinnligt och manligt ledarskapsätt. Han fann att empiriska studier visar att kvinnor, generellt sett, oftare än män anpassar sina ledarskapsstrategier för att influera en grupp framgång och sina underordnades framgångar till att nå sina mål. Kulturella och samhällsliga faktorer färgar kvinnors beteende. Det betonas särskilt att dominant beteende associeras med män i de flesta kulturer, medan passivt och beroende beteende oftast förknippas med kvinnor.⁷⁹ Chapmans resultat var att han inte kunde finna några skillnader i ledarskapsstil, men han påpekar samtidigt att det är möjligt att det kanske finns en skillnad i beteende mellan män och kvinnor.⁸⁰

I en senare artikel som skrevs av Cames, Vinnicombe och Singh⁸¹ behandlas manliga respektive kvinnliga europeiska bankchefers bild av "framgångsrika chefer". Cames et al. citerar andra studier, bland annat Gardiner och Tiggeman, vars studier visar att kvinnor i mansdominerade branscher antar en ledarskapsstil som är mer lik än olik männens. Liknande

⁷⁵ Wåglund, M et al. (1995) *EUroPA – Trender och tendenser inom europeiskt personalarbete*

⁷⁶ Palmer, I. et al. (2003) *Thinking about management*, Guest

⁷⁷ Palmer, I. et al. (2003) *Thinking about management*, Lewis

⁷⁸ Syrén, S. (1998) *Human Resource Management* s. 68

⁷⁹ Chapman, J. (1975) *Comparison of Male and Female Leadership Styles*

⁸⁰ Chapman, J. (1975) *Comparison of Male and Female Leadership Styles*

⁸¹ Cames, I. et al. (2001) *Profiles of "successful managers" held by male and female banking managers across Europe*

resultat har Ferrario och Davidson uppnått, då de fann att kvinnor i mansdominerade branscher antog en mer stereotyp manlig ledarstil än männen.⁸² I artikeln påpekas att det inte har genomförts många studier under reella arbetsplatsförhållanden i Europa.⁸³ Cames et al. tar sedan upp tre senare studier som visar på skillnader både i beteende och attityder mellan manliga och kvinnliga chefer. Rosener fann att manliga chefer använde sig av transaktionsledarskap det vill säga belöningar och straff, i större utsträckning än kvinnor. De utnyttjade dessutom officiell ställningsmakt mer än vad deras kvinnliga likar gjorde. Rosener fann även att kvinnorna använde sig mer av sina personliga egenskaper för att påverka individens personliga mål till att även omfatta gruppens.⁸⁴ Könen har alltså olika uppfattningar om vad som ska belönas samt hur, och om män och kvinnor ska kunna samarbeta i en organisation, måste det finnas förståelse för bägge synsätten. Männen, till skillnad från kvinnorna, tenderar att ha ett större behov av tydliga utmärkelser, exempelvis som att nå olika befattningar och titlar.⁸⁵

Helgesen fann att kvinnor värderar samarbete och personliga förhållanden högre än män och att de uppskattar en organisation i nätverksform framför den traditionella hierarkiorganisationen.⁸⁶ Cames et al. menar att de ovan nämnda studierna, angående transaktionsledarskap respektive individuella egenskaper som hjälp för att övertyga, stämmer överens med Sturges undersökning av unga manliga och kvinnliga chefers definitioner av en framgångsrik karriär. Hon fann att männen värderade formell uppskattning som status och lön högst. Kvinnorna tog däremot fasta på interna subjektiva kriterier såsom personlig framgångskänsla och balans mellan arbete och familjeliv.⁸⁷

Bruzelius och Skärvad anser inte att skillnaderna mellan kvinnligt och manligt ledarskap är stora. Det enda fall de tar upp är att det har funnits ett visst samband mellan kvinnligt ledarskap och samarbetsstilen som återfinns i teorin om situationsanpassat ledarskap. Teorier om olika ledarstilar såsom exempelvis den auktoritära, den demokratiska och "låt gå"-ledaren har gett upphov till ett ökat intresse och därmed forskning kring situationsanpassat ledarskap. De tar fasta på att olika ledare passar olika bra i olika situationer. Om ledningen har motiverade och kunniga medarbetare passar det bättre med mer delegerande och samarbete med medarbetarna, alltså en dragning åt demokratiskt eller "låt-gå"-ledarskap om man kopplar ihop

⁸² Cames, I. et al. (2001) *Profiles of "successful managers" held by male and female banking managers across Europe*

⁸³ Ibid

⁸⁴ Cames, I. et al. (2001) *Profiles of "successful managers" held by male and female banking managers across Europe*, Rosener

⁸⁵ Ylander, C. (1997) *Rädslans makt- om kvinnligt och manligt chefskap*

⁸⁶ Cames, I. et al. (2001) *Profiles of "successful managers" held by male and female banking managers across Europe*, Helgesen

⁸⁷ Cames, I. et al. (2001) *Profiles of "successful managers" held by male and female banking managers across Europe*, Sturges

denna modell med ledarskapsstilarna. Om, å andra sidan, medarbetarna bedöms vara omotiverade och okunniga krävs det mer detaljstyrning och övervakning, alltså en auktoritär ledare.⁸⁸

Mintzberg instämmer gällande kvinnors anpassningsbarhet till olika situationer, när han menar att kvinnor har fallenhet för att spela olika roller, exempelvis roller såsom mamma, smart affärskvinna, klok och erfaren ledare.⁸⁹ En möjlig anledning till att en individ tenderar att anpassa sig är konflikträdsla. En chef som hamnar i en konfliktsituation bör, för att organisationen ska ta så lite skada som möjligt, överväga huruvida hon eller han i det specifika fallet ska ta strid i konflikten eller anpassa sig. Ofta tenderar dock chefer att se till sitt eget, snarare än organisationens, välbefinnande.⁹⁰ När det gäller kvinnors identitet är arbetet endast ett, av många, element. Män har däremot svårt för att spela olika roller, eftersom de inte lika lätt kan lösgöra sig från sin identitet, då männen tenderar att identifiera sig med sin ställning.⁹¹ Detta medför att männen fokuserar mer på personliga karriärmål, medan kvinnorna sätter engagemang och relationsbyggande i första rummet.⁹² Ett tydligt exempel, menar Helgesen, är kvinnors och mäns sätt att se på förhandlingssituationen. Kvinnor ser förhandlingar som led i fortgående relationer och sätter stort värde på ömsesidighet i sin kontakt med andra. Män betraktar, i större utsträckning, förhandlingar som ett sätt att vinna.⁹³ Män behöver inte tycka om varandra för att, på ett bra sätt, kunna arbeta tillsammans.⁹⁴ Kvinnor känner, i högre grad än män, behovet av att vara omtyckta.⁹⁵ Detta kan ha sin grund i pojkars och flickors sätt att leka. I leken lär sig flickor att bevara och förstärka relationer, medan pojkarnas lek är inriktad på tävling samt att bevara och förstärka sin självuppskattning, ofta på bekostnad av relationerna, vilket i sig är en tämligen kortsiktig strategi.

Kvinnor tenderar att i förhandlingssituationer, vara alltför mjuka, vika sig för lätt och vara för passiva.⁹⁶ En bra chef bör ha en god balans mellan det personliga och det formella. Detta då individer i en organisation ofta inte nöjer sig med ett formellt förhållande, utan även behöver en personlig relation. En annan viktig chefsegenskap är att han eller hon måste våga ta beslut och våga ta konfrontationer. Organisationer som inte fungerar lider ofta brist på personliga förhållanden chef och underställda emellan samt saknar chefer med mod att möta

⁸⁸ Bruzelius, L et al. (2000) *Integrerad organisationslära*

⁸⁹ Helgesen, S. (1991) *Ledarskap på kvinnors vis*

⁹⁰ Ylander, C. (1997) *Rädslans makt- om kvinnligt och manligt chefskap*

⁹¹ Helgesen, S. (1991) *Ledarskap på kvinnors vis*

⁹² Ibid

⁹³ Ibid

⁹⁴ Ylander, C. (1997) *Rädslans makt- om kvinnligt och manligt chefskap*

⁹⁵ Helgesen, S. (1991) *Ledarskap på kvinnors vis*

⁹⁶ Ylander, C. (1997) *Rädslans makt- om kvinnligt och manligt chefskap*

konfrontationer. Kvinnor ser ofta till gruppsamhörigheten snarare än till individuella prestationer.⁹⁷ Helgesen menar också att kvinnor har en speciell förmåga till att analytiskt lyssna, uppmuntra och entusiasmera människor till att arbeta.⁹⁸ Detta leder till att kvinnor ofta söker sig till eller placeras på företagens personalavdelningar.⁹⁹ Kvinnor känner ofta press på sig att inta mammarollen och vara en förstående och hygglig chef.¹⁰⁰ Mäns fördelar är skickligheten i att strukturera samt att skilja mellan saksituation och personlig situation.¹⁰¹ Manliga normer genomsyrar ofta konservativt uppbyggda hierarkiska organisationer och då i form av egenskaper som logiskt tänkande och konkurrensinriktning.¹⁰² Männerna har också förmågan att vara handlingskraftiga, vilket kvinnor kan tappa lite då de har en tendens till att lyssna på alla medarbetare.¹⁰³

Helgesen betonar ytterligare skillnader. Hon menar att kvinnor mår om relationer och nätverk, vilka bibehålls genom det faktum att kvinnor föredrar att befinna sig i händelsernas centrum snarare än ovanför.¹⁰⁴ Nätverksorganisationer gynnar kvinnor, eftersom de stereotyp sett besitter egenskaper som t ex att vara empatisk, intuitiv och samarbetsinriktad. Kvinnliga förebilder har präglat kulturen i nätverksorganisationer med hjälp av sin specifika ledarstil, vilken ofta uppfattas som stödjande, uppmuntrande samt relationsfokuserande.¹⁰⁵ Kvinnor försöker bygga upp sina företag som nätverk snarare än hierarkier.¹⁰⁶ Detta kan ha sin grund i att makten i en grupp av kvinnor får man ofta genom att ha en majoritetsuppfattning. Det är inte den som är mest högljudd, tar mest utrymme eller säger klokast saker som i gruppen bestående av enbart män, utan den som representerar majoriteten mest.¹⁰⁷ Detta leder till att kvinnor lägger ner stor del av sin tid på att dela med sig av den information som de besitter till andra.

Mintzberg menar att kvinnor sätter information till de anställda i fokus, medan han anser att män är informationshamstrande. Då kvinnorna till en större del delegerar information medför detta att kvinnorna får mer tid över till hem och familj.¹⁰⁸ Helgesen fortsätter med att säga att kvinnor är mer inriktade på ledarskapets ekologi, d v s att de ser effekten av ett beslut i ett vidare perspektiv, snarare än att enbart maximera den specifika dagens vinst, vilket Helgesen

⁹⁷ Helgesen, S. (1991) *Ledarskap på kvinnors vis*

⁹⁸ Ibid

⁹⁹ Ylander, C. (1997) *Rädslans makt- om kvinnligt och manligt chefskap*

¹⁰⁰ Helgesen, S. (1991) *Ledarskap på kvinnors vis*

¹⁰¹ Ylander, C. (1997) *Rädslans makt- om kvinnligt och manligt chefskap*, Karin Thunberg

¹⁰² Morgan (1999) *Organisationsmetaforer* Gilligan och Helgesen

¹⁰³ Ylander, C. (1997) *Rädslans makt- om kvinnligt och manligt chefskap*, Karin Thunberg

¹⁰⁴ Helgesen, S. (1991) *Ledarskap på kvinnors vis*

¹⁰⁵ Morgan (1999) *Organisationsmetaforer*

¹⁰⁶ Helgesen, S. (1991) *Ledarskap på kvinnors vis*

¹⁰⁷ Ylander, C. (1997) *Rädslans makt- om kvinnligt och manligt chefskap*

¹⁰⁸ Helgesen, S. (1991) *Ledarskap på kvinnors vis*

anser att många män gör. Helgesen anser dock att skillnaderna mellan kvinnor och män har blivit mindre skarpa i jämförelse med Mintzbergs resonemang. Idag har både kvinnliga och manliga chefer siktet inställt långt fram, men det som Helgesen anser är den stora skillnaden är att kvinnor, i högre grad än män, tar in samhällsaspekter i sina beslut, d v s de sätter besluten i samband med dess effekt på t ex skolsystemet eller miljön. Eftersom långt färre kvinnor än män tar sig upp på höga positioner kan möjligen slutsatsen dras att om dessa kvinnor som väl lyckas, har fler kvaliteter än män på samma position.¹⁰⁹

Det tar tid för kvinnor att finna självförtroende i företag. Detta p g a att företagen har skapats av män och, med andra ord, inte avspeglar kvinnors värderingar.¹¹⁰ De flesta företag är byggda enligt manliga normsystem, vilka de kvinnliga cheferna måste anpassa sig efter, samtidigt som de tenderar att behöva hantera andra kvinnors kritik och avundsjuka.¹¹¹ Män och kvinnor bygger organisationer på olika sätt och för att nå den ultimata organisationen bör dessa två sätt, innehållande både styrkor och svagheter, integreras. I organisationer skapade av män betonas form och struktur, medan kvinnor bygger sina organisationer runt process och kommunikation.¹¹² Den, av män, byggda organisationen är rationell med klara roller för alla medarbetare. Kvinnor har ofta en högre grad av social kompetens, vilket är en väldigt viktig egenskap i chefsrollen, men det kan även bli en nackdel i de fall där all kraft går åt till att prata känslor.¹¹³

3.3 Sammanfattning av val av teorier

Då vår teoretiska tyngdpunkt ligger på Human Resource Management, anser vi att en beskrivning av olika områden inom HRM är ytterst nödvändig. Teorier om stereotypt kvinnligt och manligt ledarskapssätt, anser vi vara väsentliga, då vi tror att detta kan ha en inverkan på HRM.

Vi anser att Normanns teori om goda och onda cirklar är en relevant teori för att på ett pedagogiskt sätt kunna förklara hur olika skeden binds samman.

¹⁰⁹ Helgesen, S. (1991) *Ledarskap på kvinnors vis*

¹¹⁰ Ibid

¹¹¹ Ylander, C. (1997) *Rädslans makt- om kvinnligt och manligt chefskap*

¹¹² Ibid

¹¹³ Ibid

4 Empiri

Detta kapitel inleds med en presentation av fallföretaget SEB, därefter följer en presentation av intervjupersoner och slutligen följer en sammanfattning av intervjuer.

4.1 Presentation av fallföretaget SEB

SEB-koncernens verksamhet, lokaliserad i Nordeuropa, består till huvudsaklig del av banktjänster och till en mindre del av livförsäkring. SEB har totalt 670 kontor i Sverige, Tyskland och Baltikum och över fyra miljoner kunder och koncernen finns representerad i ett 20-tal länder och har cirka 18 000 anställda.¹¹⁴

4.2 Presentation av intervjupersoner

Marcus Lundén, 31 år, bankdirektör på SEB:s kontor i Älmhult, med en ekonomutbildning i bagaget. Han leder och ansvarar för kontorsrörelsen i Älmhult och han har arbetat på sin nuvarande position i tre år och sammanlagt i sju år inom SEB.

Ingrid Jönsson, 49 år, lundaekonom som är titulerad bankdirektör med titeln rörelsechef för Mellersta Skåne. För henne innebär rörelsechefsarbetet för retailrörelsen administrativt arbete för sju kontor, delaktighet i rekryteringsfrågor, marknadsföringsfrågor, kreditfrågor, men inte i det direkt operativa dagliga arbetet. Hon har arbetat totalt 26 år inom SEB och har arbetat på sin nuvarande position i fyra år.

Eva Fröberg, 39 år, har en juristutbildning och är ansvarig för lag, avtal, jämställdhet och mångfald inom SEB. Hon sysslar med arbetsrättsliga frågeställningar, rådgivning och utbildning. Hon har arbetat inom SEB i fem år.

Arto Virtanen, 49 år, har en personaladministrationsutbildning. Han är personalchef inom HR Sverige i SEB. Där ansvarar han för fackliga relationer, belöning, arbetsmiljö- och administrationsfrågor etc. Han har arbetat inom SEB i 23 år och som personalchef i fyra år.

¹¹⁴ www.seb.se

Reine Palm, 50 år, har ingen universitetsutbildning. Hon är personalkonsult till SEB:s chefer inom kontorsrörelsen i Region Öst.

Christina Olsson, 54 år, har 32 års erfarenhet inom SEB. Hon arbetar inom kundtjänst och har ingen universitetsutbildning.

Nanna Norling, 24 år, har en ekonomexamen och har arbetat inom SEB i sju månader. Norlings titel är studentmarknadsansvarig Region Syd.

4.3 Sammanfattning av intervjuer

För att ge läsaren själv en chans att skapa sig en realistisk bild av situationen på SEB har vi valt att redogöra för intervjuerna i SEB i sin helhet. Längst ner på varje fråga har vi gjort en sammanfattning av vad som sagts.

4.3.1 HR-arbetet i organisationen

Vem har det yttersta ansvaret för de viktigaste besluten inom de olika huvudaspekterna och har kontorschefen fått större ansvar den senaste tiden? (De som har haft möjlighet till att svara på denna intervjufråga är; Lundén, Jönsson, Olsson, Virtanen, Palm samt Norling.)

Marcus Lundén menar att kontorschefen har det yttersta ansvaret gällande rekrytering, utvärdering, utveckling och utbildning samt ansvar för personalens prestation. Belöning däremot bestäms centralt. Han påpekar att hans ansvarsroll inte har förändrats den senaste tiden. Rekryteringsansvaret, menar Ingrid Jönsson, ligger på varje enskilt kontor, men kontoren har HR-konsulter som backar upp. Lönefrågan har kontorschefen hand om, men avtal finns mellan Finansförbundet och BAO, vilket sätter ramen för lönesättningen. Utifrån detta kan vissa små avsteg göras, men man måste ta hänsyn till det resultatansvar varje enskilt kontor har.

Bonussystemet ligger ytterst på divisionsledningen, men Jönsson anser att hon har ett visst inflytande då hon har möjlighet att ge synpunkter. Hon anser inte att hon har fått större befogenheter, men poängterar att kontorschefen generellt sett, successivt de senaste fyra åren, har fått ett större ansvarsområde. Christina Olsson håller med om att kontorschefen har rekryteringsansvaret, men menar att gällande utbildning har individen stort inflytande även om

det i slutändan är hennes chef som bestämmer om personen ifråga får gå kursen eller inte. Lönen sätts av chefen och har även ett visst ansvar av huvudaspekten relation och kommunikation, där viktiga händelser delges via möten och e-mail. Intranätet ligger däremot i händerna på högre nivåer. Arto Virtanen menar att han har det övergripande ansvaret för belöning och arbetsmiljöfrågor, han ansvarar för ramverket av HR-aktiviteterna. Men ju närmare man kommer enskilda medarbetare, påpekar Virtanen, desto mer ligger ansvaret på deras närmaste chef eller den lokala HR-organisationen. Han framhåller att det är mycket större fokus på personalfrågor hos de operativa linjeförarna nu, mycket har hänt sedan tio år tillbaka. Ansvaret har linjeföraren, såsom eget personalansvar och eget löneansvar, men HR-organisationen är mycket delaktiga då cheferna har ansvar för många områden. Detta hävdar Reine Palm som menar på att delegering sker mycket mer nuförtiden och att staberna i SEB minskar hela tiden, vilket i sin tur gör att cheferna på kontoren får större ansvar.

Nanna Norling instämmer att chefen på kontorsnivå har sista ordet inom de flesta av dessa områden. Det som däremot ligger centralt är kommunikationsområdet. I SEB är det kontorschefen som har hand om rekryteringen, med möjligt stöd ifrån HR-divisionen. Vissa delar inom relation och kommunikation, som t ex möten, e-mail osv kan skötas på kontorsnivå, medan andra bitar som t ex intranät sköts centralt. Kontorschefen sätter lönen, men hänsyn tas dels till de ramar som finns i avtalet mellan Finansförbundet och BAO och dels till det resultatansvar som den egna enheten har.

Sammanfattning: Resultatbonusen utformas på divisionsledningsnivå. Utbildningsansvaret ligger i slutändan på chefen, men individen har själv ett stort inflytande. Utvärdering sker främst i utvecklingssamtalet mellan chef och medarbetare. Det står att konstatera att ansvarsområdena hos linjeföraren har blivit större.

Hur ser fördelningen ut mellan kvinnor och män i personal- och HR-avdelningen på SEB och har denna fördelning förändrats de senaste åren? (De som har haft möjlighet till att svara på denna intervjufråga är; Lundén, Jönsson, Olsson, Virtanen, Palm, Fröberg samt Norling.)

Intervjupersonerna är överens om att det genomgående är lite män på SEB:s HR-avdelningar. Ingen av dem har några exakta siffror på könsfördelningen, men både Arto Virtanen och Eva Fröberg gissar på ca 85 % kvinnor. Fröberg fortsätter med att berätta att på löneadministrationen har SEB betydligt fler män än vad man vanligtvis har på en personalavdelning. Men när det gäller, vad Eva Fröberg kallar "rena" personalavdelningar, är det väldigt sällsynt med män. Vidare menar hon att ju högre upp man kommer i organisationen desto vanligare är det med män, t ex gällande personaldirektören eller personalchefen osv. Fröberg tycker sig inte kunna se en förändring i

könsfördelningen på HR-avdelningen, utan menar att fördelningen har hållit sig konstant de senaste åren.

Sammanfattning: SEB har alltså ett stort överskott av kvinnor på HR-avdelningarna, men som på många andra ställen, är det ändå flest män på ledande positioner.

Har du någon uppfattning om det har kommit in fler kvinnor på ledarpositioner i SEB de senaste åren? (De som har haft möjlighet till att svara på denna intervjufråga är; Lundén, Jönsson, Olsson, Virtanen, Palm, Fröberg samt Norling.)

Lundén har uppfattningen om att fler kvinnor har kommit in på ledande positioner, men inte i den utsträckning som banken hade önskat. Generellt kan sägas om SEB att det finns fler kvinnor än män anställda, men ju högre upp i hierarkin man tittar desto mer omvänt blir förhållanden till att bestå av mer män i de befattningarna och på toppen är det fortfarande ont om kvinnor. Personligen tycker Lundén att man får oönskade samt negativa effekter om man har ojämn könsfördelning. Att ha en jämn fördelning tror han är den bästa mixen för att verksamheten ska fungera bra.

Eva Fröberg menar att det sker en ökning av kvinnor hela tiden och pekar på statistiken som visar att 39,8 % av cheferna inom SEB är kvinnor och syftar till att "det är faktiskt himla bra" Det har definitivt kommit in fler kvinnliga chefer, även på höga positioner, menar Jönsson, och pekar på att det i den verkställande ledningen finns kvinnor. Sedan påminner sig Jönsson om att den verkställande ledningen består endast av en kvinna - Annika Falkengren Bolin. Men om man går ner en nivå, fortsätter hon, har det kommit in många kvinnor, t ex i divisionsledningarna. Jönsson menar att det inte är 50 % kvinnliga chefer, men mellan 30-40 % idag och berättar samtidigt att hennes egen ledningsgrupp består av 25 % kvinnor. Virtanen menar att den kvinnliga andelen har ökat om man mäter chefskåren totalt sätt, men erkänner att det har varit en minskning i den absoluta toppledningen. Däremot på grupp- och avdelningschefsnivå har en ökning skett.

Christina Olsson kan inte se en stor förändring, men hävdar att det blir fler och fler hela tiden. "Tyvärr inte" konstaterar Reine Palm, och påvisar att det sitter många män på företagsrådgivarpositioner, vilket är en position som leder upp till kontorschefsnivå. Därför har SEB nu börjat rekrytera fler kvinnor till företagsrådgivarpositioner för att på så sätt få en naturlig utveckling. Norling anser att det sitter många kvinnor på bra chefspositioner. Hon påstår sig inte känna av negativa vibbar av att hon är kvinna med avseende på avancemang, men medger att det finns divisioner som är mer mansdominerande än andra. Ingrid Jönsson menar att kvinnors avanceringsmöjligheter är precis lika bra som männens, om de bara själv vill och löser sin

hemsituation. Det gäller att välja rätt man eller rätt fru. Vill man göra karriär så gäller det att vara överens hemma och då finns det inga hinder i koncernen om kompetensen är lika mellan män och kvinnor. Kvinnor är precis lika intelligenta som männen och har precis lika möjligheter att skaffa sig samma kompetens och utveckling som män. Men sen måste kvinnor våga.

Sammanfattning: Statistik gällande könsfördelningen på chefspositioner inom SEB visar på att för närvarande är 39,8 % av dessa kvinnor. De flesta av dessa chefsposter är dock gruppchefer och ju högre upp i hierarkin man kommer desto mer sällsynta blir kvinnorna. Det verkar emellertid som om SEB är medvetna om problemet och vidtar vissa åtgärder, t ex att tillsätta fler kvinnor på företagsrådgivarpositioner för att sedan kunna klättra till gruppchefsnivå, och sedan vidare.

Tycker du dig kunna se ett samband mellan ledare av olika kön och nätverksbyggande? (De som har haft möjlighet till att svara på denna intervjufråga är; Lundén, Jönsson, Olsson, Virtanen, Palm, Fröberg samt Norling.)

I praktiken kan inte ett samband urskiljas, menar Lundén, men däremot hör man ibland och får den uppfattningen att kvinnor har större behov av att utbyta erfarenheter i nätverksform. Nanna Norling är osäker, men säger att män vanligtvis är bättre på att ta för sig. Christina Olsson vet inte om det finns ett samband. Palm tror att det handlar mer om personligheten än vilket kön man har. Jönsson är inne på samma linje som Palm i denna fråga. Hon menar att hon i alla fall vill tro att det är en personlighetsfråga. Har man den sociala kompetensen så är man nog intresserad av att bygga nätverk.

En observation som Jönsson har gjort angående dagens nätverksbyggande, är att synen på familjen och fritiden är annorlunda, då yngre medarbetare på 40 år, värdesätter familjelivet mer än den äldre generationen gör. Förra generationen värdesätter också familjelivet, men där kanske det är mer vanligt att en i familjen har tagit ansvar för hemmet. Numera jobbar båda ofta heltid och har karriärplaner och både mannen och kvinnan måste hjälpas åt med hushållet och då kommer nätverksbyggandet, som man vanligtvis får göra klockan fyra, fem på eftermiddagen eller ännu senare på kvällen, i skymundan. Det finns en tendens till att innersta nätverken, t ex Rotary, har svårt att få in den yngre generationen. Ingrid Jönsson pekar också på sin egen ledningsgrupp där det finns kvinnor som är bra på att bygga nätverk och att det är någon kvinna som helt drar sig undan. Det finns även män som är duktiga på nätverksbyggande, men också de som inte alls vill ha med saken att göra. Av de som inte vill är det vissa som vill ägna mer tid åt familjen och det finns andra som helt enkelt inte är lika sociala.

Både Fröberg och Virtanen ser skillnader i mäns och kvinnors nätverksbyggande. Män är bättre på att ha naturliga nätverk, tycker Fröberg, medan kvinnor skapar formella nätverk i mycket större utsträckning än män. Just nu poppar det upp kvinnliga nätverk till höger och vänster inom SEB och det kan bero på att man har blivit medveten om att det är nödvändigt och bra att ha nätverk. Männerna däremot har sina klubbar och sportaktiviteter, tid att dricka en öl och nätverk på mer naturligare sätt. Virtanen menar att skillnaden i nätverksbyggande har uppstått på grund av att företagen är byggda av män och för män och att behovet av kvinnliga nätverk som aktivt skapas för tillfället därför har ökat. Han har stor förståelse för att det ökar och varför det ökar, då han anser att kvinnor och män hanterar formella och informella nätverk på olika sätt. Virtanen upprepar att det finns något i de här systemen som är byggda för män och att vi nästan utan att tänka på det skapar den här infrastrukturen. Det handlar inte om att män är mer begåvade eller bättre än kvinnor utan det handlar om att det, på något sätt, finns informella system. Virtanen kan inte riktigt beskriva det, men menar att det mer känns så än att han kan sätta fingret på det.

Sammanfattning: Här kan intervjupersonerna delas in i tre läger; De som menar att det inte är en könsfråga, utan en personlighetsfråga. Andra som inte anser sig veta om det föreligger ett samband. En del som påstår att det finns en klar skillnad. De personerna som menar att det föreligger ett samband, menar att män har mer naturliga, informella nätverk medan kvinnor har behov av samt bygger formella nätverk. Vare sig det rör sig om kvinnligt eller manligt ledarskapssätt så är faktum att det kontinuerligt bildas nya kvinnliga nätverk i SEB:s organisation.

4.3.2 Rekrytering

Hur ser HR-aktiviteterna ut gällande rekrytering? (De som har haft möjlighet till att svara på denna intervjufråga är; Lundén, Jönsson, Olsson, Virtanen, Palm samt Norling.)

Marcus Lundén menar att han, som ansvarig för rekryteringen på sitt kontor, har möjlighet att ta hjälp av personalkonsulter på regionalnivå och att dessa stödjer honom i att utvärdera kandidaterna med olika testverktyg som ska testas och sedan tolkas. SEB har en rekryteringspolicy som styr rekryteringsprocessen en del. Denna stadgar t ex hur många kvinnor och män som ska vara med i urvalsprocessen. Jönsson berättar om den relativt höga medelålder som SEB har, då anställningsstoppet som banken hade tidigare format en "puckel" på 50-55-åringar. Nanna Norling menar att hennes kontor i Lund fortfarande har anställningsstopp, medan Ingrid Jönsson på samma kontor hävdar att nyanställning sker varje år, framförallt ekonomer som

stannar i två, tre år, men som sedan går vidare till olika funktioner inom banken. Då Lundakontoret ligger i en universitetsstad blir det ett stort genomlopp, avslutar Jönsson.

Arto Virtanen menar, rätt och slätt, att rent rekryteringsmässigt gör hans avdelning det som man klassiskt gör på en HR-avdelning, d v s rekryterar internt och externt, omplacerar, och pensionerar. Chefer på olika nivåer sköter internrekryteringen själva, påpekar Reine Palm. Lönen diskuteras mellan chefer och divisionsnivå och möjlighet ges även till att bolla tankar med densamma. Tillsättning av en chef går alltid via HR-divisionen där de tre eller fem bästa, vilka chefen har valt, intervjuas och testas. Även extern rekrytering ska alltid gå via HR-divisionen. Christina Olsson på Älmhultskontoret, som sitter med vid rekryteringsprocessen i rollen som fackligt kontaktombud ska uttrycka sin åsikt, men har inte mer inflytande än så på valet av den nyanställda.

Sammanfattning: I SEB är det alltså linjefeferna som sköter rekryteringen och det är internrekrytering som gäller i första hand. Tillsättning av en chef eller då extern rekrytering behövs, går alltid via HR-divisionen. Om det föreligger anställningsstopp eller inte råder det viss meningsskiljaktighet i.

Har ni några handlingsprogram för t ex etniska minoriteter och kvinnor, generellt i SEB? (De som har haft möjlighet till att svara på denna intervjufråga är; Lundén, Jönsson, Olsson, Virtanen, Palm, Fröberg samt Norling.)

Det finns en handlingsplan för jämställdhetsarbetet, menar Lundén, men gällande etniska minoriteter finns ingen separat handlingsplan även om det står inskrivet i rekryteringspolicyn. Ingrid Jönsson å sin sida menar att de inte har någon handlingsplan mer än att ledningsgruppen är överens om att de bedömer utifrån kompetens gällande rekryteringsprocessen. Hon menar vidare att de däremot uppmuntrar etniska minoriteter och kvinnor att söka jobbet, men att hon inte tänker tillsätta en kvinna som inte har samma kompetens som en man som söker, bara för att öka andelen kvinnor.

Arto Virtanen, som själv är ordförande i SEB:s mångfaldsgrupp, där även de fackliga representanterna sitter, berättar att gruppen inte har varit aktiv, och att det delvis är hans eget fel. Men snart ska de anställa en projektledare för att arbeta igenom de frågeställningar som har med etniska minoriteter att göra. Uppgiften att berätta om den kvinnliga handlingsplanen hänvisar han till Eva Fröberg att berätta om och hon har mycket att säga om jämställdhetsarbetet i SEB. SEB arbetar aktivt med jämställdhetsfrågor, där olika åtgärder ingår. En person är anställd för att ansvara för ledarskapsförsörjningen i SEB och denna person ser till att det blir en så jämn fördelning som möjligt. En annan åtgärd SEB har är att till varje chefrekrytering ska varje kön

vara representerat bland de tre slutkandidaterna. Alla tjänster upp till ledningsgruppsnivå ska annonseras för att på så sätt undvika att någon får jobb via nätverk t ex på golfbanan, som män oftare tenderar att göra.

Alla medarbetare har också möjlighet att genomgå en ledarutbildning, vilket i sin tur ska leda till att få fler kvinnliga chefer. Varje år utses en kandidat till nätverket för kvinnliga toppchefer, Ruter Dam. Varje medarbetare erbjuds ett hempc-paket, vilket möjliggör ett mer flexibelt arbetssätt och detta önskar sig många småbarnsföräldrar. Ytterligare en åtgärd, som Fröberg tar upp som SEB:s mest kända, är deras hem- och familjeservice. Om man jobbar i SEB och har barn som är under åtta år, bekostar SEB tio timmars hem- och familjeservice i månaden. Man kan då välja mellan städhjälp och barnpassning. Och 99 % väljer just städning. Oavsett ställning i banken får man ta del av detta, dock måste detta förmånsbeskattas. Hon påpekar att det är mycket dyrt för banken, men att det är denna åtgärd som mest gynnar småbarnsföräldrarna och då främst mammorna, som enligt statistiken, drar det tyngsta lasset där hemma. Eva Fröberg avslutar med att nämna att flexibel arbetstid är något som företaget försöker ordna i möjligaste mån, om detta efterfrågas.

Sammanfattning: SEB verkar ha en utförlig jämställdhetsplan, där målet är att möjliggöra för kvinnor att avancera. Handlingsplanen för etniska minoriteter är otydlig, men tycks vara på väg att få ett uppsving.

Hur tillsätts vakanser oftast inom SEB? Är det olika förfarande på olika nivåer? (T ex internrekrytering, rekryteringskonsulter, annonser, mun-till-mun etc.) (De som har haft möjlighet till att svara på denna intervjufråga är; Lundén, Jönsson, Olsson, Virtanen, Palm samt Norling.)

Alla intervjupersoner menar att SEB alltid prioriterar internrekrytering. Får man då inte in personer med tillräcklig kompetens ges möjlighet till extern rekrytering. Ingrid Jönsson har personligen inte varit med om någon extern rekrytering och förklarar saken med att SEB har väldigt hög kompetens bland sin personal. Hon tror också att på ju högre nivåer rekrytering sker desto vanligare blir den externa rekryteringen, men påpekar att i den verkställande ledningen är de flesta internrekryterade. Christina Olsson tar också upp att om inte internrekrytering fungerar, kan personer som de bankanställda känner och som skulle vara passande, komma på tal.

Nanna Norling håller med om att internrekrytering sker i första hand, men pekar även på sin främsta arbetsuppgift, d v s att marknadsföra SEB ut mot studenter samt hennes möjlighet att slussa någon vidare om hon känner att personen passar för ett jobb. Hon är noga med att framhålla att hon inte har något egentligt inflytande över rekryteringen mer än att hon kan slussa

folk vidare. Detta medför att en hel del duktiga studenter söker tjänster inom SEB och kan komma att rekryteras externt.

Sammanfattning: SEB internrekryterar således i första hand.

Har antalet anställda på ditt kontor ökat eller minskat de senaste åren? (Om ja, t ex via anställningsstopp, tidig pensionsavgång, frivillig avgång, uppsägning, omplacering, ingen förlängning av tidsbegränsade kontrakt, outsourcing) (De som har haft möjlighet till att svara på denna intervjufråga är; Lundén, Jönsson, Virtanen samt Palm.)

Marcus Lundén och Ingrid Jönsson, som är kontors- respektive rörelsechef, framhåller att på deras enheter har antalet anställda inte förändrats, och att inga planer på förändring gällande antal befattningar finns i nuläget. Däremot tittar man hela tiden på om vi har rätt man på rätt plats och därmed kan omplaceringar göras, fortsätter Jönsson. Virtanen och Palm säger båda att det totala antalet anställda i SEB i Sverige har minskat. SEB har inte arbetat med uppsägningar p g a arbetsbrist sedan 25 maj 1993, påpekar Virtanen, utan SEB har försökt att utnyttja egna uppsägningar såsom att låta bli att tillsätta då de har haft avgångar. Tidig pensionsavgång används också, menar han, medan Palm anser att detta medel har används lite nuförtiden, dock utnyttjar man detta vid övertalighet.

Även anställningsstopp används, menar Palm, och Ingrid Jönsson instämmer då hon pekar på att då det är 20 000 personer anställda på SEB och det ibland blir övertalighet kan anställningsstoppet utnyttjas och det är därför de måste internannonsera. Arto Virtanen å sin sida menar att det inte riktigt är anställningsstopp, som det handlar om, men inte långt därifrån. Frivillig avgång har också varit orsak till personalminskning, menar Palm och Lundén.

Sammanfattning: I SEB har totala antalet anställda minskat och anställningsstopp samt frivillig avgång har varit anledningen. Det råder delade meningar angående frekvensen på tidig pensionsavgång.

Har flexibla arbetsformer, exempelvis visstidsanställning, ökat eller minskat på ditt kontor de senaste åren? (De som har haft möjlighet till att svara på denna intervjufråga är; Lundén, Jönsson, Olsson, Virtanen, Palm samt Norling.)

Lundén och Olsson hävdar att visstidsanställningar har ökat de senaste åren, på Älmhultskontoret. Norling anser att visstidsanställningar används i hög grad och förklarar detta med att företaget inte kan anställa folk i samma utsträckning längre, men då arbetskraften

fortfarande behövs är det dessa arbetsformer som används. Arto Virtanen påpekar att SEB har över 200 extraanställda, men menar att det har varit stabilt den senaste tiden. Reine Palm har inte den överblicken på hela SEB, men på hennes division har det sett ungefär likadant ut. Ingrid Jönsson menar att ingen förändring angående antal visstidsanställningsbefattningar har ägt rum inom hennes region.

Sammanfattning: Detta tyder på att visstidsanställningar i SEB har, om än inte ökat, hållit sig på en relativt konstant hög nivå den senaste tiden.

Har outsourcing tex. användandet av konsulter, ökat eller minskat de senaste åren? (De som har haft möjlighet till att svara på denna intervjufråga är; Lundén, Jönsson, Virtanen samt Palm.)

Användandet av outsourcing har minskat kraftigt, hävdar Arto Virtanen. Reine Palm håller med och pekar på att på hennes division finns nästan ingen outsourcing.

Sammanfattning: SEB använder sig i liten grad av outsourcing.

4.3.3 Relation och kommunikation

Hur ser HR-aktiviteterna ut gällande relation och kommunikation? Har HR-arbetet förändrats den senaste tiden? (De som har haft möjlighet till att svara på denna intervjufråga är; Lundén, Jönsson, Olsson, Virtanen, Palm samt Norling.)

Intranätet är en stor kommunikationskälla, enligt Lundén, där det dels finns information om SEB som helhet och dels privata hemsidor om man innehar en specialistfunktion. Intranätet använder företaget till att informera hur koncernen är uppbyggd, företagsvärderingar och strategi. Gällande kommunikationen i den operativa styrningen, pekar Lundén på individuella samtal med de anställda samt veckovisa kontorsmöten, där det diskuteras hur verksamheten går, vad som behövs arbetas med samt uppföljning av vad som har presterats. Virtanen i sin tur hänvisar till interna attitydundersökningar som årligen görs och där HR-ansvariga utformar, genomför, administrera dem samt hjälper linjeorganisationerna och chefer att dra slutsatser om vad det betyder.

Christina Olsson har märkt att mer fokus läggs på sjukfrånvaro. Detta är något som även Lundén tar upp och pekar på de ökade utbildningsinsatserna för ledare som syftar till att bättre kunna förutse fall där det kan uppkomma utbrändhet och liknande. Han menar att grunden till dessa satsningar är att sjukfrånvaro kostar mycket pengar. Ingrid Jönsson pekar inte

ut någon specifik kategori som har förändrats, utan menar att det de senaste 10-15 åren har blivit en öppnare dialog och diskussion mellan cheferna. Detta har genererat en informationsökning. Hon fortsätter med att visa på att man har förbättrat inhämtandet av medarbetarnas synpunkter, men påtar sig att om personalen skulle tillfrågas anser de troligtvis inte att de är tillräckligt delaktiga. Jönsson betonar också att informera människor är svårt då viss information är självklar för henne men inte för andra eller att man missar att informera en person som därmed känner sig utanför.

Sammanfattning: SEB använder sig till stor del av intranätet som kommunikationskälla och i övrigt anses det ha blivit en öppnare dialog i företaget. Om man ser till relationsaspekten verkar det läggas mer fokus på att motverka sjukfrånvaro.

Har det skett någon förändring i hur de anställda informeras om viktiga frågor de senaste åren? (Text muntligt, skriftligt, elektroniskt, möten i arbetsgrupper, genom fackrepresentanter etc.) (De som har haft möjlighet till att svara på denna intervjufråga är; Lundén, Jönsson, Olsson, Virtanen, Palm samt Norling.)

Norling menar att hon har arbetat för kort tid på SEB för att kunna se några förändringar. Både hon och Christina Olsson, som inte heller kan se om några förändringar ägt rum, anser att e-mail, intranät samt möten är de sätt som de delges information. Marcus Lundén ser en stor betydelse i intranätets framväxt, vilket innebär att individen själv får ägna tid åt att söka information. Mängden information är säkert tillräcklig för de flesta poängterar han, problemet är att få tag i den relevanta informationen. Ingrid Jönsson ser en stor fördel i att personalen är mer delaktiga i vad som händer och hon tror att det ökar motivationen. Den största förändringen, säger Virtanen, är att den elektroniska informationen har blivit navet. Han anser också att möten i arbetsgrupper har ökat samt engagemanget som SEB:s koncernledning har i medarbetare.

Sammanfattning: Intranätets framväxt samt att personalen är mer delaktiga i organisationen verkar vara de största förändringarna i SEB gällande informationsaspekten.

Till vem för de anställda fram sina åsikter om SEB som arbetsgivare och har detta förändrats de senaste åren? (Text direkt till ledningen, närmaste chef, fackliga representanter, personalmöten, genom förslagsverksamhet, attitydundersökningar, elektroniskt etc.) (De som har haft möjlighet till att svara på denna intervjufråga är; Lundén, Jönsson, Olsson, Virtanen, Palm samt Norling.)

Christina Olsson menar att när hon vill framföra åsikter om SEB går hon till närmaste chefen, veckomötena, fackliga representanten eller utnyttjar den årliga attitydundersökningen, PULS-undersökningen. Dessa metoder tar även hennes chef, Lundén, upp och poängterar att det kanske lättare på att lite mindre kontor där man kanske har en mer löpande kommunikation. Öppna kanaler, är något som Ingrid Jönsson vill framhäva, och som även Nanna Norling fastställer tillgången av. Arto Virtanen tror inte att facket har fått större betydelse på lägre nivåer, däremot uppe i ledningen. Han ser också en förändring i att attitydundersökningarna numera görs årligen. Reine Palm hänvisar också till en anonym anslagstavla på intranätet.

Sammanfattning: Den generella jargongen tycks vara att man går till den närmaste chefen om man har något att säga om SEB, men att många dörrar står öppna.

Har andelen fackföreningsanslutna ökat eller minskat de senaste åren? (De som har haft möjlighet till att svara på denna intervjufråga är; Lundén, Jönsson, Olsson, Virtanen, Palm samt Norling.)

Marcus Lundén är osäker men menar att man möjligen kan skönja en minskning om man tittar tio år tillbaka. Olsson håller med om att det har skett en minskning av fackföreningsanslutna. Ingrid Jönsson å sin sida tror på en ökning på sistone. Dels p g a att tryggheten i företag har minskat och dels p g a att fackförbundet har varit duktiga på att rekrytera. Nanna Norling vet inte, men anser att den borde ha ökat i och med att fler tillfälligt anställda vill ha en fackförening i ryggen. Virtanen bekräftar att det skett en minskning i finansförbundet medan anslutna till facket har ökat i SACO.

Sammanfattning: Andelen fackanslutna har alltså minskat i SEB.

Anser du att personalen är hårt knuten till SEB? (T ex är de välkomna tillbaka om de arbetar en tid i en annan bank?) (De som har haft möjlighet till att svara på denna intervjufråga är; Lundén, Jönsson, Olsson, Virtanen, Palm samt Norling.)

Det är ytterst tveksamt, menar Lundén, om de är välkomna tillbaka om de jobbat en tid i en annan bank. Det har med sekretessen att göra och aspekten att byta arbetsgivare till en annan bank. När det gäller att ta anställning i andra banker är man nog ganska hårt knuten till SEB, men däremot är det inga problem alls om man väljer att arbeta för en revisionsfirma eller något annat företag som inte är en direkt konkurrent. Han vill dock framhäva att det inte finns några formella hinder i att komma tillbaka efter att ha arbetat en tid i en annan bank.

De andra intervjupersonerna ser inga problem med att personalen har arbetat i en annan bank och påpekar att har de gjort ett bra jobb så är de alltid välkomna tillbaka. Både Jönsson och Virtanen hävdar dock att det i bankvärlden inte är så vanligt att byta bank. ”Gräset är inte grönare på andra sidan” nämner Jönsson. ”Man blir förälskad i den egna bank, för mig är det i alla fall så” påstår Virtanen. Arbetsuppgifter och löneförmåner skiljer sig inte nämnvärt mellan bankerna och ofta har man byggt upp interna nätverk som tar lång tid att bygga. Nanna Norling tillägger att då arbetet inom bankbranschen är ganska likt varandra är det troligen en intressekonflikt som gjort att man har valt att söka sig vidare till en annan bank och då vill man nog ändå inte komma tillbaka.

Christina Olsson blev tillfrågad om hon kände sig hårt knuten till SEB och tyckte att hon faktiskt gjorde det. Hon tror att detta beror på att när man har arbetat så pass länge i samma bank känner man sig nog hårt knuten till företaget. Hon tror även att SEB:s anställda är kända för att vara väldigt lojala. Marcus Lundén har liknande förklaring och menar att det antagligen finns en viss uppläsningseffekt i att många har arbetat länge i SEB.

Sammanfattning: Svaren på denna fråga lägger tonvikten på att har man gjort ett bra jobb är man välkommen tillbaka i SEB. Inom bankvärlden är de flesta arbetsuppgifter och förmåner liknande varandra och det är därför inte ett vanligt beteende. Det finns inga formella hinder i frågan om en person som arbetat en tid i en annan bank har möjlighet att komma tillbaka.

4.3.4 Belöning

Hur ser HR-aktiviteterna ut gällande belöning? Har det förändrats den senaste tiden? Hur ser det kommande arbetet ut när det gäller HRM:s huvudaspekter? (De som har haft möjlighet till att svara på denna intervjufråga är; Lundén, Jönsson, Olsson, Virtanen, Palm samt Norling.)

Ingrid Jönsson börjar med att berätta om belöningssystemet som är indelat i två delar; dels den fasta lönen och dels ett bonussystem. Bonussystemet innebär att en del är kopplad till den egna enhetens resultat och en del som är kopplad till koncernens resultat. Två tredjedelar delas ut generellt till medarbetare om kontoret har nått upp till sina mål och en tredjedel delas ut till de individer som har gjort ett särskilt bra jobb, förklarar Reine Palm.

Ingrid Jönsson berättar mer detaljerat att det troliga är att av de 80 anställda på hennes enhet är det 30-40 personer som har gjort något alldeles speciellt och får dela på den potten. Det behöver inte vara de personer som har presterat mest intäktskronor, utan det kan

vara om man är en god kamrat och ser till att de andra kan prestera bra, tänker på hela koncernen, tänker på att slussa affärer till andra affärsområden inom koncernen för att koncernen ska tjäna mer pengar samt gör kunden nöjd. Hon tar även upp beteende som inte belönas i form av att inte inneha någon drivkraft överhuvudtaget, sitter på sin egen arbetsplats och inte tänker på att föra över den kompetens som man har, inte bryr sig, kommer hit för att personen måste och för att få lön i slutet av månaden. Jönsson ser därmed många fördelar med den individuella lönesättningen.

Lundén nämner också att resultatbonusen bygger på ett antal kriterier som t ex lönsamhet och hur nöjda kunderna är. Detta system, menar Jönsson, upplevs som väldigt positivt av de flesta, det är något som alla får ta del av oavsett prestation. Dessvärre, fortsätter hon, är det ingen kontinuitet i systemet, men det förbättras ständigt. I fyra år har vi haft bonussystemet, så det är relativt nytt. Detta menar Ingrid Jönsson, som fortsätter med att upplysa om att utvecklandet av bonussystemet är högt prioriterat, därav anledningen till att systemet endast löper på ett år i taget. Christina Olsson benämner också resultatbonusen, vilken hon anser är tämligen oklar i hur den fungerar. Hon tar även upp andra förmåner som låg ränta, hemdator, sjukvårdsförsäkring och friskvårdsbidraget på tvåtusen kronor årligen. Även Lundén hänvisar till belöning som ligger utanför individens prestation som t ex hälsovårdssubvention, hyrbara sommarstugor och förmån på banktjänster. Gällande det kommande arbetet med belöningsområdet, tror Lundén, på en förändring avseende hur man avlönar medarbetare och tippar på en mer individuell, prestationsbaserad ersättning än vad som finns i dagsläget.

Ingrid Jönsson menar att konstant utveckling är viktigt och kan specificera en kommande åtgärd, vilken innebär att formen av nästa års bonusprogram är under omförhandling med facket. Lönen är viktig då räkningarna kommer för oss alla i slutet av månaden, menar Arto Virtanen. Karriärklättring är också möjlig om viljan finns hos individen och förmågan att utvecklas. Belöningen om man presterar bra är en kombination av lön och karriärklättring, det ena ger ju det andra, menar Nanna Norling. Optionsprogram är det endast högre tjänstemän som har möjlighet att ta del av. Detta menar samtliga intervjupersoner. Virtanen tillägger att det innefattas av ett antal hundra personer, inte bara av koncernledningen.

Sammanfattning: SEB använder sig av individuell lönesättning inom ramen för fackavtalet. Ett bonussystem existerar också där varje enhet får, om de uppnår speciella resultat, en bonus där två tredjedelar delas ut till samtliga anställda och en tredjedel delas ut, av chefen, till någon eller några som presterat särskilt bra. SEB har också många andra förmåner, vilka man som anställd får ta del av. Som exempel kan man ta friskvårdsbidraget, sjukförsäkring och någon sorts rabatt på nästan alla banktjänster som banken erbjuder.

Finns det möjlighet till flexibel arbetstid (t ex komprimerad vecka, eller arbete hemifrån)? (De som har haft möjlighet till att svara på denna intervjufråga är; Lundén, Jönsson, Olsson, Virtanen, Palm samt Norling.)

Virtanen, Lundén och Jönsson, påpekar att inom kundtjänströrelsen på ett kontor är möjligheterna inte särskilt stora till flexibel arbetstid, då speciella öppettider och stängningstider existerar, där bemanning är ett måste. Christina Olsson instämmer i att hon inte har tillgång till flexibel arbetstid. Lundén menar att personalen är beroende av datorer samt system, och att allt som har med kontanter är svårt att hanteras hemifrån. Jönsson tillägger dock att bärbara datorer ger tillgång till hög flexibilitet, bara man är tillgänglig då kunderna söker en.

Virtanen nämner att SEB t o m har hem- och distansarbetsavtal med facket om hur arbetstiderna ska vara och menar att de försöker uppnå flexibilitet i möjligaste mån. Norling hänvisar till sin egen arbetstid som är flexibel, då det aldrig är några problem att få ut den övertiden som hon ofta arbetar in. Palm åberopar de individuella tidssamtal som finns att tillgå.

Sammanfattning: Flexibilitet försöker SEB ta fasta på, men beroende på vilken befattning man har i företaget kan flexibla arbetstider variera. Exempelvis kan inte kundtjänstpersonalen börja och sluta arbetet som de själva vill, utan måste rätta sig efter de öppettiderna som råder.

I SEB:s jämställdhetspolicy står att läsa att kompetensen ska upprätthållas under föräldraledigheten. Hur fungerar detta i praktiken? (De som har haft möjlighet till att svara på denna intervjufråga är; Lundén, Jönsson, Olsson, Virtanen, Palm samt Norling.)

Marcus Lundén pekar på att man har utvecklingssamtal både innan och under föräldraledigheten. Man ska också göra en särskild översyn när det gäller lönesättningen så att individen inte halkar efter i löneutvecklingen. En kontaktperson på arbetsplatsen ska också finnas, så att kontakten med banken upprätthålls.

Ingrid Jönsson menar tillsammans med Christina Olsson att det beror mycket på individen själv hur kompetensen bevaras. Jönsson ger exempel på en kvinna på kontoret, som är mammaledig för tillfället, som tar med sig sin bebis och kommer på personalmöten, även en kurs ska läsas in. Detta tyder på engagemang. Men vill man ägna all tid åt sitt barn så respekteras detta också. Hon tar också upp, precis som Lundén, att lönesamtal samt utvecklingssamtal ska den förälderlediga ha. Olsson hänvisar till att möjligheten finns att både delta i kurser samt ta del av nyheter. Reine Palm visar på att om personen vill så kan man prenumerera på intranätet samt att

de är inbjudna till att vara med på affärsplanering och informationsmöten. Nanna Norling säger sig inte veta hur detta går till i praktiken.

Arto Virtanen ställer sig tveksam till om kompetensen upprätthålls så väl som jämställdhetspolicyn vill låta påskina. Han menar att det finns viktigare saker i livet för medarbetarna än SEB, t ex deras barn och så ska det vara. Chefen har kontaktskyldighet med den personalstyrkan som är hemma, men annars menar Virtanen att det inte är "sådär jättelätt", men att ambitionen finns där.

Sammanfattning: Huruvida kompetensen ska upprätthållas under föräldraledigheten är upp till individen. Om bara den anställda själv vill finns kurser, möten, och prenumeration på intranätet att tillgå. Däremot ska alltid utvecklingssamtal genomföras.

4.3.5 Utbildning, utvärdering och utveckling

Hur ser HR-aktiviteterna ut gällande utbildning och utveckling? Har det skett någon förändring? (De som har haft möjlighet till att svara på denna intervjufråga är; Lundén, Jönsson, Olsson, Virtanen, Palm samt Norling.)

Ingrid Jönsson tar upp att utveckling och utbildning står högt på agendan. Medarbetarna förses med kompetensutveckling och då dels i form av specialistutbildning, dels i form av andra mer mjuka kurser, som t ex en kurs som heter Jag AB, vilken handlar om att lära känna sig själv och sätta gränser osv. Ledarskapskurser finns det också tillgång till, om någon funderar på att avancera. Olika utbildningsprogram finns, beroende av vilken befattning individen har, berättar Lundén. Dessa utformas centralt, men sedan är det cheferna som beslutar vilka kurser som är lämpliga för medarbetaren att gå, med utgångspunkt i utvecklingssamtalet. Han vill också tillägga att det är ett ganska fint system, där personalen har stor möjlighet att påverka vilken utbildning man vill gå.

Gällande utbildning och utveckling har SEB en särskild serviceenhet, SEB kompetens, som levererar den typ av träning och utbildning som SEB:s divisioner efterfrågar och är beredda att betala för. Detta konstaterar Virtanen. Jönsson anser att banken alltid har satsat mycket på utbildning och kvittot för detta är att andra banker alltid har varit intresserade av SEB:s medarbetare som upplevs som välutbildade. Christina Olsson tycker att utbildningsaktiviteterna varken har ökat eller minskat.

Sammanfattning: SEB har ett brett kursutbud och möjligheten till att få deltaga tycks vara stor, samtidigt som individen själv har stort inflytande på vilka utbildningar man går på.

Både kurser för att öka bankkompetensen samt kurser mer fokuserade på den personliga utvecklingen finns att tillgå.

Vem har störst inflytande över utbildningsinsatser (t ex individen, du som kontorschef, HR Sweden eller facket)? (De som har haft möjlighet till att svara på denna intervjufråga är; Lundén, Jönsson, Olsson, Virtanen, Palm samt Norling.)

Palm, Lundén, Virtanen och Jönsson anser att det är en kombination av individen och chefen som har inflytandet över utbildningsinsatser. De menar också att det måste ske inom en viss gräns och måste ha samband med individens framtida planer. Virtanen syftar till att man tittar på behovet samt på de resurser som man har eller inte har och planerar på basis av det.

Jönsson framhäver chefens roll som stöttande till individens önskemål. Däremot, tar hon upp, att vissa medarbetare vill gå på kurser hela tiden, men man måste då bejaka att tjäna pengar är det främsta målet för företaget. Kvällskurser och självstudier kan man emellertid läsa in, men Jönsson avslutar med att nämna att allt är en balansgång. Olsson menar att det är individen som har mest inverkan. Virtanen menar att utbildningsinsatserna inte är centralstyrda utan att SEB:s kompetens- och utvecklingsavdelningen har skyldighet att producera samt leverera det som divisionerna vill köpa.

Sammanfattning: Det är tydligt att inflytandet på utbildningsinsatser i SEB ligger kombinerat hos individen samt kontorschefen.

Ungefär hur stor andel av din personal har deltagit i personalutbildning i år? (De som har haft möjlighet till att svara på denna intervjufråga är; Lundén, Jönsson, Olsson, Virtanen, Palm samt Norling.)

Varken Christina Olsson eller Nanna Norling har gått på kurser utanför kontorets väggar det senaste året. Däremot har de deltagit i kurser på kontoret dit specialister har kommit respektive Internetbaserade kurser. Olsson tillägger att hon har gått mycket kurser tidigare. Jönsson beräknar att 75 – 80 % av de anställda i hennes region, Mellersta Skåne, har gått utbildningar. Lundén räknar med att i princip all hans personal har deltagit i någon form av utbildning. Några av personalen har deltagit i stor utsträckning medan någon enstaka person inte vill åka iväg på kurser, vilket Lundén anser försvårar arbetet. Reine Palm är osäker på hur stor andel som har deltagit i utbildning, men menar att hon ser en ökning i utbildnings- och träningsaktiviteter.

Sammanfattning: En stor andel av SEB:s anställda har alltså varit på utbildning det senaste året.

I vilken utsträckning används t ex deltagande i projektarbete, nätverksbyggande, jobbrotaion inom den egna organisationen för att du/dina anställda ska utvecklas i karriären? (De som har haft möjlighet till att svara på denna intervjufråga är; Lundén, Jönsson, Olsson, Virtanen, Palm samt Norling.)

Palm menar att duktiga medarbetare alltid får vara med i projektarbeten och på så sätt uppmuntras. Nätverksbyggande är ständigt igång, mentorprogram finns också tillgängligt, även jobbrotaion samt traineeprogram för chefers utveckling, vilket SEB håller på att utveckla just för tillfället. Marcus Lundén å sin sida menar att detta sker i ganska liten utsträckning, och förklarar att jobbrotaion mer frekvent förekommer i de större städerna där det finns mer möjligheter. Han menar på att de geografiska områdena försvarar för de Älmhultsanställda med avseende på jobbrotaion, men på grannkontoren sker personalutbyte med exempelvis Tyskland och Baltikum.

Jobbrotaion finns på agendan, menar Ingrid Jönsson, men anser inte att de har varit bra på att använda sig av det och konstaterar att där finns mycket mer att jobba på. Virtanen är inne på samma linje och menar att SEB använder sig av projektarbete, nätverksbyggande samt jobbrotaion, men påpekar att företaget inte riktigt har hittat hem gällande att utnyttja jobbrotaion på ett optimalt sätt. Nätverksbyggande uppmuntras alla våra medarbetare till, anser Jönsson.

Det är klart, menar Olsson gällande nätverksbyggandets hjälp för karriärutveckling, att om man känner mycket folk och det blir en tjänst ledig kan det ha en viss effekt. Norling berättar att det aldrig kan vara fel med projektarbete och nätverksbyggande, men tror att det alltid krävs att någon ska flytta på sig för att jobbrotaionen ska dra igång. Därmed ser hon med intresse på vad som kommer att hända för unga personer med lovande utsikter när 40-talisterna går i pension. "Där kan antagligen många hamna på väldigt intressanta platser." Hon anser definitivt att hennes deltagande i projekt med att bygga nätverk för studenter bara upplevs som positivt.

Sammanfattning: SEB har inte lagt speciellt stor fokus på jobbrotaion. Det tycks finnas skilda uppfattningar om nätverksbyggande uppmuntras eller inte.

Hur ser HR-aktiviteterna ut gällande utvärdering? Har de förändrats den senaste tiden? Blir de anställda bedömda via formella bedömningssystem? (De som har haft möjlighet till att svara på denna intervjufråga är; Lundén, Jönsson, Olsson, Virtanen, Palm samt Norling.)

Utvärdering sker i den löpande kontakten, menar Lundén, och där är utvecklingssamtalet ett verktyg. I utvecklingssamtalet sätts mål upp för individen och utifrån Lundéns egen synvinkel är löneinstrumentet den främsta indikatorn på huruvida medarbetaren har gjort en bra eller dålig prestation.

Ingrid Jönsson anser att detta formella samtal ska innehålla öppen kommunikation där medarbetarna ska få information om vad de har gjort bra och vad som bör förbättras. Krav och förväntningar är viktiga och ska tydliggöras i utvecklingssamtalet. Planen som läggs i utvecklingssamtalet ska sedan kopplas till lönesamtalet som i regel kommer ett halvår senare. Har du utvecklats i det som du behövde utvecklas i? Då ska du också vid lönesamtalet få ett kvitto på att du har lyckats med detta. Där är ganska mycket kvar att göra i den processen i och med att individuella lönesamtal är så nytt för oss. Hon kan se att en förändring har tagit plats i och med att utvecklingssamtalet ska hållas minst en gång om året. Där menar hon att utvärderingssystemet har blivit mycket mer strukturerat. Dessutom, fortsätter Jönsson, läggs mer tid på coachning och ledarskap i form av utveckling idag än för fyra år sedan.

Arto Virtanen inflikar att hans avdelning är ansvariga för ramverket för utvärderingsområdet, med t ex utvecklingssamtal, lönesamtal och den typen av instrument. Han tar också upp attitydundersökningarna som utvärderar SEB som helhet. Nanna Norling förklarar att vid utvecklingssamtalet sätts betyg på det som man presterat och vilka utbildningar som är lämpliga samt hur man har utvecklats på områden som man tog upp föregående år. Christina Olsson menar på att det finns vissa kompetensbeskrivningar för de anställda och vid utvecklingssamtalet kontrolleras om man uppfyller dessa.

Sammanfattning: Allt pekar på att SEB använder utvecklingssamtalet som det främsta utvärderingsverktyget. Den årliga attitydundersökningen utvärderar, å sin sida, chefer samt SEB som helhet. Tyngdpunkten gällande utvärdering i SEB ligger på utvecklingssamtalen, där de anställda får feedback på vad de har presterat samtidigt som en plan läggs framåt.

Följer ni upp HR-aktiviteterna, och i så fall på vilket sätt? (De som har haft möjlighet till att svara på denna intervjufråga är; Lundén, Jönsson, Olsson, Virtanen, Palm samt Norling.)

Reine Palm menar att man alltid reflekterar om man har nyrekryterat rätt personal. Belöningen följs upp via utvecklingssamtalet. Olsson menar att utvecklingssamtalet blir en uppföljning av föregående utvecklingssamtal. Marcus Lundén pekar på att utvärdering sker på varje kurs

medarbetarna går på och Christina Olsson bekräftar detta. Nanna Norling är osäker då hon själv ännu inte har varit på någon utbildning, men tror att de följs upp. Virtanen pekar på att den aktivitetsplan som både chefen och medarbetaren är ansvarig över, följs upp på individnivå.

Sammanfattning: Detta tyder på att uppföljning sker vid utbildningsmomenten samt vid rekryteringen och belöningsområdet följs upp i utvecklingssamtalet.

Tar ni hänsyn till individens önskemål i utformandet av HR-aktiviteter? (De som har haft möjlighet till att svara på denna intervjufråga är; Lundén, Jönsson, Olsson, Virtanen, Palm samt Norling.)

Marcus Lundén anser att hänsyn till individens önskemål gällande utbildning tas i väldigt stor utsträckning, lite för mycket faktiskt. Jönssons syn på saken är att ibland finns det kursverksamhet som alla i enheten måste gå på, men förutom det är det individanpassade lösningar till var och en som utformas i utvecklingssamtalet. Arto Virtanen menar att hänsyn tas till individens önskemål, men vill också klargöra att detta inte är någon "social central" utan att SEB är ett affärsdrivande företag. Han tror att SEB försöker att leta efter balansen mellan den enskilda individens behov och arbetsgivarens behov för det är då banken fungerar som bäst. Utgångspunkten är att ekonomiskt resultat måste levereras ifall ett långsiktigt resultat ska uppnås, både för medarbetare och för ägare.

Reine Palm anser att, SEB utifrån affärsplanen som utformas en gång per år, ser över dels vad rörelsen har för behov och dels vilken kompetens rörelsen besitter och därifrån se vilken sorts utbildning som behövs. Norling anser att hon definitivt har inflytande och pekar speciellt på de studentaktiviteter som hon själv utformar och avslutar med att säga att allt blir precis vad man gör det till.

Sammanfattning: Intervjupersonerna talar nästan enbart om utbildningsmomentet, och där har individen ett stort inflytande, även om individens behov och arbetsgivarens behov måste balanseras.

5 ANALYS OCH RESULTAT

Detta kapitel inleds med en analys och resultat av huvudaspekterna och därefter följer en sammanställning av analysens resultat.

5.1 Analys och resultat av huvudaspekter

5.1.1 Analys och resultat av de två huvudfrågorna;

- Influeras företag i sitt praktiska HR-arbete av HRM-filosofin?
- Präglas HRM-filosofins aktiviteter av ett stereotypt kvinnligt eller manligt ledarskapssätt?

5.1.1.1 Inledning

Modellen "The HR-cycle" är en vägvisare för hur företaget ska bli välpresterande. Genom att integrera sin strategi med de fyra huvudpunkterna rekrytering, belöning, värdering och utveckling bör detta, om det sker på ett tillfredsställande sätt, skapa högre effektivitet och prestation i företaget. Hur väl ett företag lyckas med implementeringen av sin strategi och huruvida företaget hamnar i goda eller onda cirklar beror till största delen av hur väl företaget lyckas med att rekrytera rätt personer, värdera rätt beteende, belöna med utgångspunkt i fastställda strategiska mål samt utveckla den kompetens som behövs för att strategin ska lyckas.¹¹⁵ Genom att integrera nedanstående huvudaspekter nämligen; rekrytering, relation och kommunikation, belöning, samt utbildning, utvärdering och utveckling kan man uppnå ett välpresterande företag.

5.1.1.2 Rekrytering

Teori/Marknadsmekanismen

Inom HRM-området anses att marknadsmekanismen bör genomsyra företaget, t ex genom friare lönesättning, färre begränsningar för att anställa och att avskeda, ett ökat antal tillfälligt anställda samt användande av bemanningsföretag och outsourcing.¹¹⁶

Empiri/Marknadsmekanismen

På SEB använder man sig av individuell lönesättning och detta kommer troligen att öka i framtiden. I SEB har totala antalet anställda minskat och de metoder som har använts är

¹¹⁵ Fombrun et al. (1984) *Strategic Human Resource Management*

¹¹⁶ Bergström, O. et al (2000) *Handla med människor- perspektiv på Human Resource Management*

anställningsstopp samt frivillig avgång. Antalet visstidsanställningar på SEB har hållit sig på en relativt konstant nivå den senaste tiden och SEB använder sig i tämligen låg grad av outsourcing.

Resultat/Marknadsmekanismen

För att underlätta anställning samt avskedande av personal använder sig SEB, till en viss del, av visstidsanställningar för att flexibelt kunna anpassa storleken på personalstyrkan efter behov. Detta för att överbrygga det ofta förekommande osäkerhetsmoment gällande personalbehov. Outsourcing, som ett medel för att öka flexibiliteten, används i mycket liten utsträckning. Ett annat sätt som SEB använder för att öka flexibiliteten är individuell lönesättning.

Sammanfattningsvis konstateras att SEB genomsyras av marknadsmekanismen i ovannämnda avseenden, dock med undantag av outsourcing. Marknadsmekanismen vilken är en signifikant faktor inom HRM-området, präglar med andra ord SEB, vilket leder fram till en samstämmighet mellan HRM-filosofin och SEB:s praktiska HR-arbete.

Teori/”Privat- kontra arbetsliv”

Individen ses, under den tid som individen spenderar på arbetet, som en resurs över vilken företaget fullständigt förfogar och den privata sfären sköter individen på egen hand.¹¹⁷

Empiri/”Privat- kontra arbetsliv”

För att vara aktuell vid rekrytering till högre positioner inom SEB bör individen ha löst sin hemsituation, menar Ingrid Jönsson, och fortsätter med att säga att uttrycket ”det gäller att välja rätt man eller fru” är en bra beskrivning på kvinnors och mäns karriärutvecklingssituation. Ingrid Jönsson ger exempel på en kvinna på kontoret, som är mammaledig för tillfället, som tar med sig sin bebis till personalmöten och hon ska även läsa in en kurs. Detta tyder på engagemang. Men vill man ägna all tid åt sitt barn så respekteras detta också (sagt med ett något reserverat tonläge). SEB vidtar flera åtgärder för att underlätta för personalens hemsituation t ex genom att erbjuda hempc-paket som möjliggör ett mer flexibelt arbetssätt, vid föräldraledighet erbjuda prenumeration på SEB:s intranät samt bekosta tio timmars hem- och familjeservice i månaden för föräldrar med barn under åtta år.

¹¹⁷ Bergström, O. et al (2000) *Handla med människor- perspektiv på Human Resource Management*

Resultat/”Privat- kontra arbetsliv”

SEB avser att på många sätt underlätta för individen i dess hemsituation, för att på så sätt få en välmående och välpresterande personal. Åtgärder som vidtas är att SEB bekostar månatlig hem- och familjeservice för medarbetare med små barn samt erbjuder dator i hemmet. Ovanstående resonemang mynnar ut i en skillnad mellan HRM-synsättet och SEB:s verksamhet. Ingrid Jönsson påtalar att avancemangsmöjligheter till toppositioner kvinnor och män emellan är lika stora, dock måste varje individ ha en ordnad hemsituation för att komma på fråga när det gäller toppositioner. Just hemsituationen är en del av kärnan till problematiken kring att det finns få kvinnor på höga positioner.

SEB påstår sig respektera ett beteende där medarbetaren fokuserar fullständigt på familjen under föräldraledigheten. Dock tycker vi oss kunna ana en något negativ attityd gentemot de, under föräldraledigheten, fullständigt frånvarande medarbetarna. Ingrid Jönssons resonemang om lika avanceringsmöjligheter för båda könen samt att hemmavarande individer tycks förväntas upprätthålla sin kompetens genom viss kontakt med företaget hemifrån, kan belysa likheter mellan SEB och HRM-filosofin, vilken framhäver vikten av att individen själv bör ansvara för sitt privatliv. Dock representerar Ingrid Jönssons resonemang en minoritet i sammanhanget, och sammanfattningsvis finns det alltså en skillnad mellan SEB:s praktiska HR-arbete och HRM-filosofin i denna fråga..

Teori/Internrekrytering

I rekryteringsprocessen måste företaget först ta reda på vilka behov det har för att sedan kunna söka efter rätt person till rätt position. Detta för att på lång sikt skapa fördelar för både företaget och medarbetaren. HRM förespråkar internrekrytering genom t ex ett internrekryteringsprogram där chefen i tidigt skede försöker lokalisera de medarbetarna som är mest engagerade och har viljan att avancera. Detta för att skapa en intern ”pool” av kvalificerade kandidater. Därefter kan chefen tillsammans med medarbetaren välja ut individanpassade utbildningar. Dessa internrekryteringsprogram kan möjliggöra att organisationens uppsatta mål uppfylls, att kvaliteten på företagets mänskliga resurser förbättras samt att val av kandidater som grundas på tillgång eller vänskapsförhållanden undviks.¹¹⁸

¹¹⁸Fombrun et al. (1984) *Strategic Human Resource Management*

Empiri/Internrekrytering

SEB prioriterar alltid internrekrytering vid tillsättande av tjänster, men om det inte finns tillräcklig kompetens inom banken används extern rekrytering. Extern rekrytering är sällsynt förekommande och SEB menar att det beror på att det finns en hög kompetens inom banken. Dock används extern rekrytering i allt större utsträckning vid tillsättande av de högsta positionerna i SEB. Tillsättning av personal genomförs av linjecheferna, men skulle extern rekrytering bli nödvändig så måste HR-divisionen konsulteras.

Resultat/Internrekrytering

SEB använder sig nästan uteslutande av internrekrytering, vilket är något som HRM-filosofin förespråkar. Inom HRM-filosofin förordas internrekryteringsprogram för att lokalisera kompetent personal och därmed undvika att val av kandidater till höga positioner grundas på vänskapsrelationer eller knapp tillgång. De medarbetare som är mest motiverade till att avancera genomgår utbildningar samt coachas för att utvecklas.

Med detta kan man se en likhet med SEB:s praktiska HR-arbete där motiverade individer uppmanas att själva engagerar sig bl a för att få genomgå utbildningar samt för att nå de individuella mål som de, tillsammans med chefen, har satt upp. Detta skapar en samling medarbetare med hög kompetens, vilka på sikt kan vara potentiella kandidater till höga positioner. Det finns alltså en likhet mellan SEB:s praktiska HR-arbete och HRM-filosofin.

Resultat utifrån ett genusledarskapsperspektiv/Rekrytering

Resultatet utifrån ett genusperspektiv gällande rekryteringsaspekten undersöks utifrån de tidigare lokaliserade influenserna av HRM-filosofin på SEB:s praktiska HR-arbete. De lokaliserade influenserna är följande;

Marknadsmekanismen, vilken är en signifikant faktor inom HRM-området för att smidigt kunna anpassa sig efter förändrade förhållanden och därmed skapa flexibilitet och kostnadseffektivitet, präglar SEB, vilket leder fram till en samstämmighet mellan HRM-filosofin och SEB:s praktiska HR-arbete.

SEB avser att på många sätt underlätta för individen i dess hemsituation för att på så sätt få en välmående och välpresterande personal. Detta mynnar ut i en skillnad mellan HRM-synsättet och SEB:s verksamhet. Ingrid Jönssons resonemang om lika avanceringsmöjligheter för båda könen samt att hemmavarande individer tycks förväntas upprätthålla sin kompetens genom

viss kontakt med företaget hemifrån, kan belysa likheter mellan SEB och HRM-filosofin, vilken framhäver vikten av att individen själv bör ansvara för sitt privatliv. Dock representerar Ingrid Jönssons resonemang en minoritet i sammanhanget och därmed ser vi sammanfattningsvis en skillnad.

Vi ser en samstämmighet mellan SEB och HRM när det gäller aspekten internrekrytering.

Präglas, de eventuella influenser som HRM-filosofin har på SEB:s praktiska HR-arbete, av ett stereotypt kvinnligt eller manligt ledarskapssätt?

SEB genomsyras av marknadsmekanismen, vilken skapar flexibilitet. Detta präglas av ett typiskt kvinnligt ledarskapssätt eftersom kvinnor i en organisation har lätt för att anpassa sig efter ändrade förhållanden,¹¹⁹ vilket borde leda till att kvinnor sätter användandet av individuell lönesättning samt färre begränsningar gällande anställning och avskedande i första rummet. Detta präglas av ett manligt ledarskapssätt då män stereotypt sett i en organisation är konkurrensinriktade¹²⁰ samt premierar rationalitet.¹²¹

SEB har inte influerats av HRM-filosofin gällande aspekten ”privat- kontra arbetsliv”, eftersom banken har engagerat sig i individens privatliv genom att underlätta med t ex städhjälp. Inom HRM-filosofin förordas att individen ska vara en resurs över vilken företaget fullständigt ska förfoga under den tid som individen spenderar på arbetet, privatlivet ska individen dock sköta på egen hand.¹²² HRM-filosofins sätt att se på ”privat kontra arbetsliv” präglas av ett stereotypt manligt ledarskapssätt p g a att män stereotypt sett prioriterar formell uppskattning såsom status och lön¹²³ snarare än att inneha en balans mellan privat- och arbetsliv¹²⁴ med hjälp av t ex lön i form av en större andel fritid.

SEB använder sig av internrekryteringsprogram, vilket förespråkas i HRM-filosofin. Detta präglas av ett stereotypt kvinnligt ledarskapssätt då kvinnor tenderar att stereotypt tillskrivas egenskaper såsom engagerande,¹²⁵ motiverande, uppmuntrande samt entusiasmerande.¹²⁶

¹¹⁹ Helgesen, S. (1991) *Ledarskap på kvinnors vis*

¹²⁰ Morgan (1999) *Organisationsmetaforer*, Gilligan et al.

¹²¹ Ylander, C. (1997) *Rädslans makt- om kvinnligt och manligt chefskap*

¹²² Bergström, O. et al (2000) *Handla med människor- perspektiv på Human Resource Management*

¹²³ Cames, I. et al. (2001) *Profiles of "successful managers" held by male and female banking managers across Europe*, Sturges

¹²⁴ Ibid

¹²⁵ Helgesen, S. (1991) *Ledarskap på kvinnors vis*

¹²⁶ Ibid

5.1.1.3 Relation och kommunikation

Teori/Decentralisering

I begreppet HRM ligger fokus på decentralisering, det vill säga ett utökat ansvar för linjecheferna när det gäller personalfrågor.¹²⁷ Strategiska beslut förutsätts, enligt HRM-filosofin, att ligga på ledningen och de operativa besluten på linjecheferna.¹²⁸ Vissa menar dock att decentralisering endast leder till frustration, förvirring och otydlighet gällande till vem personalen ska vända sig samt vem som bär ansvaret. Mintzberg menar att det finns nackdelar med decentraliserat personalarbete, p g a att linjecheferna redan har så många ansvarsområden. Risken är att personalarbetet hamnar i skuggan av dagsaktuella problem och att personalarbetet inte får den prioritet det borde ha för att bli effektivt.¹²⁹ Huruvida linjechefernas utökade ansvar är rätt eller fel är oklart, men tillvägagångssättet är att chefen ansvarar för att mål sätts upp och uppnås, men de anställda har ett lika stort ansvar för att ta del av besluten och genomföra målen.¹³⁰

Empiri/Decentralisering

De operativa linjecheferna på SEB har idag ett mycket större ansvar gällande personalfrågor, jämfört med för tio år sedan. I och med att linjecheferna har fått större befogenheter har detta medfört att HR Sverige har fått en mer konsultativ roll och större ansvar för ramverket och styrinstrumenten. Staberna har minskat och delegeringarna har ökat, vilket, med andra ord, har givit de lokala kontoren ett större ansvar. Kontorscheferna bestämmer lönen, men hänsyn tas till de ramar som finns i avtalet mellan Finansförbundet och Bankernas arbetsgivarorganisation, BAO, samt till det resultatansvar som den enskilda enheten har. Resultatbonusen utformas på divisionsledningsnivå. Utbildningsansvaret ligger i slutändan på chefen, men individen har själv ett stort inflytande. Utvärdering sker främst i utvecklingssamtalen mellan chef och medarbetare.

Det står att konstatera att linjechefens ansvarsområden har blivit mer omfattande. Då linjecheferna i SEB under de senaste tio åren har fått ett större ansvar, riskerar detta att ge upphov till olika typer av processer såsom olika sorters kvaliteter och olika prissättningar mellan de respektive enheterna. Detta skulle i praktiken kunna leda till ineffektivitet, vilket i långa loppet torde medföra en återgång till ökad centralisering. Detta kan, menar Arto Virtanen, vara en

¹²⁷ Bergström, O. et al (2000) *Handla med människor- perspektiv på Human Resource Management*

¹²⁸ Ibid

¹²⁹ Bergström, O. et al (2000) *Handla med människor- perspektiv på Human Resource Management*

¹³⁰ Kinnie, N. (1989) *Human Resource management and changes in management control systems*

baksida av den tilltagande decentraliseringen. Ingrid Jönsson vidhåller dock att den förändring som har skett mot ökad decentralisering endast har varit till det bättre och ser inga orosmoln. ”*Det blir ju roligare ju längre ut man har ansvar och ju längre ut man har befogenheter, men då måste man också ta ansvar för att göra det på ett bra sätt.*” (Intervju med Ingrid Jönsson)

Resultat/Decentralisering

SEB har decentraliserat sin verksamhet de senaste åren. Ingrid Jönsson kan inte se den risk, som Mintzberg åberopar gällande decentralisering d v s att linjecheferna redan initialt har ett nog så stort ansvarsområde, utan hon ser de utökade befogenheter som en positiv utmaning. Vi ställer oss frågan huruvida personalfrågorna i realiteten får den prioritet de förtjänar. Borde inte linjecheferna initialt ha tillräckligt med arbetsuppgifter, vilka härrör från dagsaktuella problem i den operativa verksamheten? Arto Virtanen ser dock nackdelar med decentralisering, då detta riskerar att ge upphov till olika sorters kvaliteter och olika prissättningar mellan de decentraliserade enheterna, något som i praktiken skulle kunna leda till ineffektivitet. Detta skulle, i ett längre perspektiv, kunna resultera i en ökad grad av centralisering.

Sammanfattningsvis torde emellertid resultaten av en decentralisering föra med sig flera positiva faktorer, exempelvis att beslut tas av de chefer vars verksamhet berörs av desamma samt att personal får ett större inflytande över sin arbetssituation. Man kan, med andra ord, se en samstämmighet mellan SEB och HRM-området.

Teori/Kommunikation

Inom HRM-området förespråkas postbyråkrati, d v s att man sätter sig emot byråkratins sätt att organisera.¹³¹ Detta yttrar sig i att HRM bl a betonar lokala lösningar och flexibilitet, då detta är avgörande faktorer för att kunna få till stånd en effektiv kommunikation och snabba anpassningar efter ändrade förhållanden. Tvåvägskommunikation är ett nyckelbegrepp inom HRM-området samt ett sätt att motivera personalen.¹³² Ett ytterligare sätt att få en motiverad och välpresterande personalstyrka är att genom information ge personalen fullständig inblick i företaget.¹³³ Detta är ett av grundfundamenten inom HRM. HRM-ideologin innebär inte bara att chefer ska ansvara för sin personal, utan ska även integrera de anställdas kompetens med kvalitet och kundtillfredsställelse.¹³⁴

¹³¹ Bergström, O. et al (2000) *Handla med människor- perspektiv på Human Resource Management*

¹³² Guest, D. (1989) *Human resource Management: its implications for industrial relations and trade unions*

¹³³ Palmer, I. et al. (2003) *Thinking about management*

¹³⁴ Legge, K, (1989) *Human Resource Management: a critical analysis*

Inom HRM-området anses det att företaget har absolut förfoganderätt över den anställda, vilken utifrån företagets perspektiv, anses vara en fri och flexibel resurs.¹³⁵ Personalledningsskolan Human-Relations betonar att en strategi endast inriktad på en tvingande personalstrategi ger ringa effekter på medarbetarnas prestationer. Man bör istället försöka intressera sin personal. Traditionalisterna, å sin sida, ansåg att förändringar existerar och att de måste bemötas kraftfullt. De tog, på så sätt, ytterligare ett steg på tvinga-vägen. Denna "supertaylorism" förordade en ökad arbetsdelning, en utökad specialisering av arbetskraften, en högre grad av mekanisering samt ett mer utvecklat kontrollsystem. De radikala var orienterade på andra sidan av skalan och var, i motsats till traditionalisterna, beredda att gå en bit längre på intressera-vägen, men dock inte lika långt som fackföreningarna.

Traditionalisterna och anhängare av tvinga-vägen såg betydelsen av förändringar och framhöll att genomgripande lösningar, t ex förändringar av produktionssystem, beslutsstrukturer och arbetsfördelning är nödvändiga för att uppnå effektivitet.¹³⁶ Frederick Taylor, en av initiativtagarna till läran om det uppdelade och hierarkiskt styrda arbetet, sällade sig till "tvinga-vägen". Taylor ställde sig frågan huruvida metoden att "intressera" sin personal, är den rätta vägen för att uppnå effektivitet eller om företagsledningen istället borde "tvinga" sin personal att utföra ett visst arbete.¹³⁷ Taylor menar att intressera-vägen är riskfylld, eftersom de anställda alltid tenderar att försöka bedra sin arbetsgivare. För att komma runt detta problem, anser Taylor att företaget bör inrätta regler och lagar för hur det operativa arbetet ska utföras. Arbetet bör sedan kontrolleras av ledningen i den hierarkiskt styrda organisationen och i samma process bör arbetsuppgifterna delas upp så att var och en av de anställda ansvarar för en specifik arbetsuppgift.

Empiri/Kommunikation

För att skapa en effektiv kommunikation och möjlighet till smidiga anpassningar efter förändringar i organisationen samt den operativa verksamheten använder sig SEB till stor del av sitt intranät, där personalen på egen hand kan söka information. Detta medför en högre grad av eget ansvar för att uppnå delaktighet i SEB:s verksamhet. SEB använder intranätet till att informera om hur koncernen är uppbyggd, företagsvärderingar och bankens strategi. Intranätets framväxt samt att personalen är mer delaktiga i organisationen är två av de största förändringarna

¹³⁵ Bergström, O. et al (2000) *Handla med människor- perspektiv på Human Resource Management*

¹³⁶ Lindström, L. et al (1991) *Människovärde eller "humankapital"? – reportage och debatt om fackligt arbete kring personalpolitik*

¹³⁷ Ibid

i SEB gällande informationsaspekten. Den till synes öppna dialogen mellan medarbetarna och chefer på SEB tyder på en effektiv tvåvägskommunikation. Med andra ord tycks den generella jargongen vara att många dörrar står öppna och den anställda har stora möjligheter att välja till vem han eller hon vänder sig med frågor, funderingar och idéer.

Medarbetarnas synpunkter har fått en ökad betydelse, men enligt Ingrid Jönsson kan synen på inflytande vara en annan utifrån medarbetarnas perspektiv. Vid veckovisa kontorsmöten samt individuella samtal diskuteras hur verksamheten går, vad som ska presteras samt uppföljning av tidigare uppsatta mål. Personalens högre grad av delaktighet genom öppna kanaler och högt i tak ökar motivationen. En trolig svårighet i sammanhanget kan dock vara att lyckas med att distribuera all relevant information till samtliga målgrupper inom personalstyrkan.

Resultat/Kommunikation

Det allt mer utvecklade intranätet i SEB är ett tecken på att företaget lägger stor vikt vid informationsdistribuering. Intranätet, vilket innehåller information om SEB:s företagsvärderingar samt dess strategi, är ett lämpligt verktyg för att öka personalens inblick i bankens affärer. Detta är en tankegång som HRM förespråkar för att åstadkomma en högre grad av motivation hos medarbetarna.

Ytterligare ett sätt att motivera sin personal är, enligt HRM-filosofin, att använda sig av tvåvägskommunikation. Veckovisa möten samt individuella samtal mellan chef och medarbetare tyder på att SEB har en välutvecklad tvåvägskommunikation. Sammankomsterna medför att medarbetarnas åsikter på ett naturligt sätt integreras i verksamheten. Medarbetarna på SEB tycks alltså ha ett stort inflytande över sin arbetsituation. Ingrid Jönsson instämmer i detta resonemang, men framhåller dock att graden av inflytande utifrån medarbetarnas perspektiv kan te sig annorlunda, då hon förmodar att medarbetarna vill ha ett utökat inflytande. Anledningen till att det inte vidtas några åtgärder angående personalens eventuella önskan om ökat medbestämmande torde vara att SEB vill hålla i tyglarna för att kunna förfoga över sin resurs, något som bl a förordas inom HRM.

Inom HRM-området förespråkas tvåvägskommunikation och medarbetarnas fullständiga inblick i företaget samtidigt som det framhålls att personalen är företagets främsta resurs över vilken företaget har fullständigt förfogande. Dessa två strategiaspekter motsäger, enligt oss, varandra då HRM å ena sidan menar att företaget har total bestämmanderätt och å andra sidan att individen bör ha inflytande. Vi ser emellertid en likhet mellan SEB och HRM-filosofin gällande aspekten kommunikation.

Teori/Bundenhet till företaget samt ”syn på fackföreningsverksamhet”

Inom HRM-området anses att företaget har absolut förfoganderätt över den anställda och utifrån företagets perspektiv anses medarbetaren att vara en fri och flexibel resurs. Företagen bör ha som ambition att utveckla en direkt relation till den anställda för att uppmuntra permanent utveckling.¹³⁸ I och med att företaget ser individen som sin viktigaste resurs, tenderar personalen att bli hårt knuten till företaget. Detta medför att HRM-förespråkare ställer sig tveksamma till fackföreningar och därmed är HRM-filosofin en förhållandevis antifacklig personalledningsfilosofi.¹³⁹

Ett sätt att motivera personalen till att utnyttja sin förmåga och jobba mot företagets bästa är att låta personalen få fullständig inblick i företaget.¹⁴⁰ Detta medför att medarbetarna får en bättre bild av vad de som individer kan göra för att hjälpa företaget och förbättra sin arbetssituation. Med andra ord försöker man bygga upp en känsla av lojalitet gentemot arbetsgivaren. Man kan dock aldrig räkna med fullständig lojalitet bland sina anställda då de personliga målen oftast går före företagets. ”Want loyalty and commitment? Get a dog!”¹⁴¹

Empiri/Bundenhet till företaget samt ”syn på fackföreningsverksamhet”

För att ta reda på huruvida personalen är hårt knuten till sin arbetsgivare har vi ställt frågan huruvida personalen är välkommen tillbaka efter att ha arbetat en tid i en annan bank. Ett sådant ”hoppjerksbeteende” bankerna emellan är sällan förekommande, eftersom arbetsuppgifter och löneförmåner inte skiljer sig nämnvärt mellan olika banker samt att de interna nätverk som individen har byggt upp, inom sin bank, är tämligen värdefulla. Det står att konstatera att det inte finns några formella hinder för att personal som har arbetat en tid i en annan bank ska få komma tillbaka.

Den allmänna uppfattningen verkar vara att individer som har gjort ett bra arbete sannolikt är välkomna tillbaka. Dock ställer sig Marcus Lundén tveksam till möjligheten att återvända till SEB och hävdar särskilt att hänsyn måste tas till sekretessen. Däremot ser han inga hinder med att människor som arbetat en tid i en icke-konkurrerande verksamhet t ex en revisionsfirma är välkomna tillbaka. Christina Olsson känner sig hårt knuten till SEB och tror att hon, under den långa tid hon har arbetat i SEB, har utvecklat en stark lojalitet gentemot banken.

¹³⁸ Bergström, O. et al (2000) *Handla med människor- perspektiv på Human Resource Management*

¹³⁹ Ibid

¹⁴⁰ Palmer, I. et al. (2003) *Thinking about management*

¹⁴¹ Palmer, I. et al. (2003) *Thinking about management* s. 57, Dunford

SEB:s har en positiv inställning till fackföreningsverksamhet, men andelen fackföreningsanslutna tycks ha minskat. Orsaken till denna minskning har inte kunnat utrönas.

Resultat/Bundenhet till företaget samt ”syn på fackföreningsverksamhet”

HRM-filosofin medför en hårt knuten personal. SEB:s personal tycks vara hårt knuten till banken, beroende på att ett stort antal medarbetare har arbetat många år i banken och därmed känner en stor lojalitet gentemot SEB. Något som kan tyda på att medarbetarna är mindre hårt knutna till banken är att de är välkomna tillbaka efter att ha arbetat en tid i en annan bank. Då de medarbetare som har arbetat många år i banken känner en stark lojalitet gentemot banken drar vi slutsatsen att dessa medarbetare är hårt knutna till SEB, vilket medför en likhet mellan HRM-området och SEB:s praktiska HR-arbete.

I och med att HRM:s personalledningsfilosofi medför hårt knutna medarbetare leder detta i sin tur till en antifackligt ställningstagande, eftersom de ses som företagets egna resurser. SEB:s inställning till fackföreningsverksamhet är positiv, till skillnad från HRM-filosofins inställning, men det har skett en minskning av de fackföreningsanslutna på SEB.

Resultat utifrån ett genusledarskapsperspektiv/Relation och kommunikation

Resultatet utifrån ett genusperspektiv gällande relations- och kommunikationsaspekten undersöks utifrån de tidigare lokaliserade influenserna av HRM-filosofin på SEB:s praktiska HR-arbete. De lokaliserade influenserna är följande;

SEB har decentraliserat sin verksamhet de senaste åren, och då detta förespråkas av HRM kan man se en samstämmighet mellan SEB och HRM-området.

Inom HRM-området förespråkas tvåvägskommunikation och medarbetarnas fullständiga inblick i företaget samtidigt som det framhålls att personalen är företagets främsta resurs över vilken företaget har fullständigt förfogande. Dessa två strategiaspekter motsäger, enligt oss, varandra då HRM å ena sidan menar att företaget har total bestämmanderätt och å andra sidan att individen bör ha inflytande. Vi ser emellertid en likhet mellan SEB och HRM-filosofin gällande aspekten kommunikation.

Då de medarbetare som har arbetat många år i banken känner en stark lojalitet gentemot banken drar vi slutsatsen att dessa medarbetare är hårt knutna till SEB, vilket medför en likhet mellan HRM-området och SEB:s praktiska HR-arbete. I och med att HRM:s personalledningsfilosofi medför hårt knutna medarbetare leder detta i sin tur till en antifackligt

ställningstagande. SEB:s inställning till fackföreningsverksamhet är positiv, till skillnad från HRM-filosofins inställning, men det har skett en minskning av de fackföreningsanslutna på SEB.

Präglas, de eventuella influenser som HRM-filosofin har på SEB:s praktiska HR-arbete, av ett stereotypt kvinnligt eller manligt ledarskapssätt?

SEB har en decentraliserad organisationsstruktur, vilket HRM-filosofin förespråkar. Detta präglas av ett stereotypt kvinnligt ledarskapssätt p g a att kvinnor, i högre grad än män, tenderar att delegera information till sina medarbetare¹⁴² samt att kvinnor stereotypt innehar egenskaper såsom stödjande, relationsfokuserad och samarbetsinriktad, karaktärsdrag som alla passar in i platta och därmed decentraliserade organisationer. Detta p g a att samarbetsförmåga krävs i en platt organisation då flera parter måste få uttrycka sina åsikter.¹⁴³

SEB har ett välutvecklat kommunikationssystem, vilket HRM-filosofin förespråkar, och detta präglas av ett stereotypt kvinnliga ledarskapssätt. Detta grundas på att kvinnor stereotypt sett är analytiskt lyssnande och entusiasmerande¹⁴⁴ samt att kvinnor lägger stor vikt vid att dela med sig av den information de besitter,¹⁴⁵ vilket är karaktäristiska egenskaper för ett väl fungerande kommunikation.

SEB har en, till sig, hårt knuten personal, vilket HRM-filosofin förespråkar, och detta präglas av ett kvinnligt ledarskapssätt och dels ett manligt. Detta präglas av ett kvinnligt sätt att leda då en av anledningarna till att personalen är hårt knuten till SEB är att de inte vill förlora de interna nätverk som de har byggt upp under sin tid i banken p g a att kvinnor tenderar att, i större utsträckning än män, influera till nätverksbyggande.¹⁴⁶ Det präglas också av ett manligt sätt att leda då en ytterligare anledning till att personalen är hårt knuten till SEB är att medarbetaren, i de fall de skulle byta arbetsgivare, riskerar att förlora, den i SEB, potentiella belöningen och män tenderar ju att, i högre grad än kvinnor, använda sig av formella utmärkelser, exempelvis belöning genom bonus.¹⁴⁷ SEB har en positiv inställning till fackföreningsverksamhet i motsats till HRM-filosofin, vilken är en tämligen antifacklig personalledningsfilosofi. Den antifackliga inställningen präglas av ett stereotyp manligt ledarskapssätt, då män stereotypt betraktas som vinstfokuserade då män sätter företagets framgång i första rummet snarare än individen.¹⁴⁸

¹⁴² Helgesen, S. (1991) *Ledarskap på kvinnors vis*

¹⁴³ Morgan (1999) *Organisationsmetaforer*

¹⁴⁴ Helgesen, S. (1991) *Ledarskap på kvinnors vis*

¹⁴⁵ Helgesen, S. (1991) *Ledarskap på kvinnors vis*

¹⁴⁶ Morgan (1999) *Organisationsmetaforer*

¹⁴⁷ Ylander, C. (1997) *Rädsans makt- om kvinnligt och manligt chefskap*

¹⁴⁸ Helgesen, S. (1991) *Ledarskap på kvinnors vis*

5.1.1.4 Belöning

Teori/Belöning

För att få medarbetarna att utnyttja sin kompetens på ett bra sätt, kan belöning av olika slag, t ex individuell lönesättning¹⁴⁹ och bonus användas. Belöning är dessutom ett bra sätt för att skapa en stark bindning mellan medarbetare och företag.¹⁵⁰ Belöning är en av huvudaspekterna inom HRM-filosofin och bör integreras med företagets strategi för att generera en högre effektivitet i företaget.¹⁵¹

Empiri/Belöning

SEB:s metoder för att motivera sina medarbetare är flera. Bankens belöningsystem är indelat i två delar, dels den fasta lönen som sätts individuellt inom ramen för fackavtalet och dels ett bonussystem. Bonussystemet är uppbyggt på så sätt att den ena delen är kopplad till den egna enhetens, t ex ett kontors, resultat och den andra delen är kopplad till koncernens resultat. Två tredjedelar delas ut generellt till medarbetare om kontoret har nått upp till sina mål och en tredjedel delas ut till de individer som har gjort ett särskilt bra jobb. Det behöver inte vara de personer på SEB som har presterat flest intäktskronor som berättigas till bonus, utan det kan vara en individ som är en god kamrat och ser till att de andra kan prestera bra, tänker på hela koncernen, tänker på att slussa affärer till andra affärsområden inom koncernen för att koncernen ska tjäna mer pengar samt gör kunden nöjd, som får bonus.

Beteenden som inte belönas är t ex att sakna drivkraft, att sitta på sin egen arbetsplats och att inte tänka på att föra över den kompetens som man har, att inte bryr sig, att komma till arbetet för att han eller hon måste och för att få lön i slutet av månaden. SEB ser därmed många fördelar med den individuella lönesättningen, vilken är en bland de individuella prestationsbaserade ersättningar som SEB ser kommer att öka i framöver. SEB:s resultatbonus bygger på ett antal kriterier som t ex lönsamhet samt hur nöjda kunderna är. Detta system upplevs av de flesta anställda på SEB som väldigt positivt. SEB har haft bonussystemet i fyra år. Utvecklandet av bonussystemet är högt prioriterat, därav anledningen till att systemet endast löper på ett år i taget.

¹⁴⁹ Bergström, O. et al (2000) *Handla med människor- perspektiv på Human Resource Management*

¹⁵⁰ Palmer, I et al. (2003) *Thinking about management* s. 57, Wallace

¹⁵¹ Bergström, O. et al (2000) *Handla med människor- perspektiv på Human Resource Management*

Resultat/Belöning

Den prestationsbaserade individuella lönesättningen kan vid första anblick verka positiv utifrån den anställdas synvinkel, då medarbetare torde bli bedömda utifrån ett rättvist belöningsystem. Den tvådelade bonusen, vilken grundas på resultaten hos lokalkontoren respektive koncernen, bör sannolikt leda till högre arbetsprestation. Detta då personalen på det lokala kontoret känner att deras arbetsprestation är en viktig del av helheten samt att de kan påverka antalet bonuskronor. Vidare torde den delen av bonusen, vilken är knuten till koncernresultatet, att verka som ett grundläggande skydd för de enheter som för tillfället går sämre. Dessutom fungerar den sannolikt som ett incitament, för alla enheter, till att slussa affärer vidare till andra enheter inom SEB i de fall där den enskilda enheten saknar kompetens eller resurser. Detta för att kunna behålla kunden inom företaget och inte bara se till sin egen enhets resultat, utan istället konstant ha koncernresultatet för ögonen.

Den tredjedel av bonusen som är upp till respektive chef att dela ut kan åstadkomma ett dilemma för medarbetaren att gentemot chefen välja mellan att hävda sig själv kontra att upphöja sina kollegor. Chefen ser inte allt som händer i verksamheten utan måste lita på dels den information som härrör från medarbetarna och dels den information som chefen själv har införskaffat genom egna observationer. Detta kan leda till att bonusen grundas på enbart subjektiva bedömningar. Vad är en "bra" prestation och vem fastställer kriterierna? De anställda som inte har förmågan att hävda sig själva tenderar att missgynnas i ett dylikt bedömningssystem. En negativ spiral kan uppstå där strävan efter bonus ställs åt sidan, vilket om det upprepas, kan påverka koncernresultatet i negativ riktning. Kanske är det just dessa medarbetare som har störst behov av uppmuntran, t ex i form av belöning. Det borde ligga i arbetsgivarens ansvar samt intresse att försöka hitta bakgrundsfaktorer till ett tillbakadraget beteende. Dock belönas även de anställda som medverkar till att kollegorna gör en bra prestation, men ett sådant beteende torde vara mindre synligt. Det finns en viss risk i samband med utnämningen av bonuskandidater att ett A- respektive B-lag bildas. Detta kan i sin tur skapa interna motsättningar där medarbetarna endast ser till sitt eget bästa. Dock är bonus ett relevant redskap för företaget för att knyta medarbetarna till sig, då de riskerar att förlora denna eventuella inkomstkälla vid byte av arbetsgivare. Bonusen fungerar även som ett prestationsökande verktyg, vilket gynnar företaget på ett positivt sätt.

Vi kan därmed se en likhet mellan SEB:s praktiska HR-arbete och HRM-området då HRM förespråkar belöning som en av HR-aktiviteterna, vilket ska skapa en hängiven och hårt knuten personalstyrka samt leda till en ökad effektivitet hos de enskilda medarbetare och därmed företaget i stort.

Teori/Belöning

I och med att företaget är beroende av personalen, bör det som arbetsgivare, som en motstrategi, sträva efter att vara flexibelt och, med andra ord, öka personalens beroende av företaget.¹⁵² Som en brasklapp kan tilläggas att denna strategi är positiv till en viss gräns, men får inte gå till överdrift, eftersom det då kan utgöra ett hinder för personalen att utföra arbetet. Medarbetarna kan ju exempelvis inte bara gå på möten. Ett annat sätt för företaget att knyta medarbetarna till sig är att anordna personalfester och olika evenemang. Detta kan leda till att personalen lär känna varandra *för* väl, går samman och vänder sig emot företaget. Personalförmåner behöver, med andra ord, inte bara betyda goodwill för företaget.¹⁵³

Empiri/Belöning

SEB hävdar att flexibilitet är viktigt att ta fasta på. Den befattning man har i företaget styr möjligheten till flexibilitet. Exempelvis kan inte kundtjänstpersonalen börja och sluta arbetet som de själva vill, utan de måste rätta sig efter de öppettiderna som råder. Förutom fast lön, bonus och i vissa fall flexibla arbetstider belönar SEB även personalen med aktiviteter som ligger utanför individens prestation som t ex hälsovårdssubvention, hyrbara sommarstugor och rabatt på banktjänster. Andra förmåner som erbjuds är friskvårdsbidrag och sjukförsäkring. Marcus Lundén menar dock att denna sorts förmåner inte får gå till överdrift i allmänhet och syftar i synnerhet på de många kurser och utbildningar som de anställda erbjuds.

Resultat/Belöning

SEB menar att de har ett stort utrymme för flexibilitet, i synnerhet när det gäller arbetstiden och syftar till upprättandet av tidsplaner där individen tillsammans med chefen upprättar scheman utformade efter individens behov och önskemål. Frågan är om dessa tidsplaner är praktiskt genomförbara då det, enligt policyn, finns möjlighet till att arbeta in dagar för att på så sätt få en större sammanhängande ledighet, exempelvis då den anställda vill anpassa sin ledighet efter barnens skollov. Det som kan ses som positivt är att flexibilitetens betydelse, i form av möjlighet till komprimerad vecka mm, har anammats.

¹⁵² Lindström, L. et al (1991) *Människovärde eller "humankapital"?* – reportage och debatt om fackligt arbete kring personalpolitik,

¹⁵³ Bergström, O. et al (2000) *Handla med människor- perspektiv på Human Resource Management*

SEB har många personalförmåner att erbjuda, vilket skapar en stark bindning mellan medarbetare och banken, något som HRM förespråkar. Personalförmånerna bör dock inte gå till överdrift då detta riskerar att medföra en sammangaddning av medarbetarna samt sätta medarbetarnas huvudsakliga åtaganden i bakre rummet och därmed skapa en omvänd effekt av personalförmånerna. I detta resonemang instämmer Marcus Lundén, då han menar att personalen inte enbart kan gå på möten.

Utifrån ovanstående resonemang kan vi se en likhet mellan HRM-området och SEB gällande anammandet av flexibilitet samt uppknytande av personal med hjälp av personalförmåner.

Resultat utifrån ett genusledarskapsperspektiv/Belöning

Resultatet utifrån ett genusperspektiv gällande belöningsaspekten undersöks utifrån de tidigare lokaliserade likheterna och skillnaderna mellan SEB och HRM. De lokaliserade influenserna är följande;

Vi kan se en likhet mellan SEB:s praktiska HR-arbete och HRM-området då HRM förespråkar belöning som en av HR-aktiviteterna, vilket ska skapa en hängiven och hårt knuten personalstyrka samt leda till en ökad effektivitet hos de enskilda medarbetare och därmed företaget i stort.

Vi kan se en likhet mellan HRM-området och SEB gällande anammandet av flexibilitet samt uppbinding av personal med hjälp av personalförmåner.

Kan likheten mellan SEB och HRM-filosofin hänföras till ett stereotypt kvinnligt eller manligt ledarskapsätt?

SEB:s belöningspolitik innehållande individuell lönesättning, bonussystem samt personalförmåner för att knyta medarbetarna till sig, vilket HRM-filosofin förespråkar, präglas av ett stereotypt manligt sätt att leda. Detta grundas på att män, i större utsträckning än kvinnor, använder sig av transaktionsledarskap, d v s belöningar och straff.¹⁵⁴ Vidare tenderar män att ha ett större behov av att få och därmed också ge tydliga utmärkelser, exempelvis löneförhöjning. Män värderar, med andra ord, formell uppskattning såsom status och lön högre än kvinnor.¹⁵⁵

¹⁵⁴ Cames, I. et al. (2001) *Profiles of "successful managers" held by male and female banking managers across Europe*, Rosener

¹⁵⁵ Ylander, C. (1997) *Rädslans makt- om kvinnligt och manligt chefskap*

5.1.1.5 Utbildning, utvärdering och utveckling

Teori/Utbildning, utvärdering och utveckling

Verksamheten, d v s både individen och företaget, utvecklas genom att man ställer sig frågande till nuvarande situation och utmanar de historiskt legitima lösningarna. Genom utvecklingen som sker, ökar kunskapen inom företaget, vilket leder till att den enskilde medarbetarens roll förstärks. Personalen blir därmed den viktigaste kompetensen och tillgången i verksamheten.¹⁵⁶

Empiri/Utbildning, utvärdering och utveckling

Som det främsta utvärderingsverktyget av sina medarbetare använder sig SEB av utvecklingssamtal. Lönesamtalen, i sin tur, kopplas till utvecklingssamtalen där uppföljning sker av de moment som individen tillsammans med chefen, vid det föregående utvecklingssamtalen, har satt upp som mål. SEB använder sig även av den årliga attitydundersökningen, vilken kallas PULS, där både chefer och SEB som helhet utvärderas. Tyngdpunkten gällande utvärdering i SEB ligger dock på utvecklings- och lönesamtalen, där de anställda får feedback på vad de har presterat samtidigt som en plan för det närmsta året utformas. Utvärdering sker även av den utbildning som personalen deltagit i, likväl som den nyrekryterade personalen. SEB poängterar att en balans måste infinna sig mellan individens önskan om utbildning och arbetsgivarens behov av den aktuella kompetenshöjningseffekten som utbildningen genererar.

Resultat/Utbildning, utvärdering och utveckling

SEB och dess medarbetare utvecklas kontinuerligt med hjälp av verktyget utvecklingssamtal, där det sker en återkoppling på individens dittills genomförda prestation samt en uppsättning av nya mål den närmaste framtiden. Den årliga attitydundersökningen PULS är ett verktyg för att utvärdera SEB som arbetsgivare, för att möjliggöra en utveckling av banken. Dessa två instrument leder om de hanteras tillfredställande, till att mängden kunskap inom företaget ökar, samtidigt som medarbetaren blir en mer värdefull resurs för banken, vilket leder till en utveckling både hos individen och SEB. Då HRM-området förespråkar ständig utveckling hos både individ och företag, för att på så sätt öka kunskapen inom företaget, ser vi här en likhet med SEB.

¹⁵⁶ Wågglund et al. (1995) *EUroPA- Trender och tendenser inom europeiskt personalarbete*

Teori/Utbildning, utvärdering och utveckling

Utifrån ett marknadsstyrningssynsätt inom områdena utbildning och utveckling ansvarar individen själv för kompetens- och karriärutveckling.¹⁵⁷ Ett viktigt mål för kompetensutvecklingen är dels de formella utbildningskurserna och dels personalens egen förmåga att klara omställningar och nya situationer.¹⁵⁸ Det finns olika synsätt inom HRM, vad gäller möjligheter till karriärutveckling för individer. En skola som förklarar möjligheterna till karriärutveckling är att individen uppmanas av företaget till att inte lita på organisationens förmåga att garantera ens framtida karriär och välmående. Individen är själv ansvarig för sin egen mognad och utveckling för att möjliggöra eventuella yrkesbyten samt avancemang i karriären. "It encourages 'employees to be self-reliant, to realize that organizations are not prepared to enter into lifelong partnerships with them, and to take charge of their own careers'".¹⁵⁹ De anställda måste, med andra ord: "Packing their own parachutes".¹⁶⁰ Den enda som individen kan lita på är sig själv.

En annan skola gällande karriärutvecklingsmöjligheter är den som illustreras med hjälp av citatet: "'Packing a parachute' does not help much if 'there's no field to land in and you don't bring along any survival rations'".¹⁶¹ Företaget uppmanar individen till ständig utveckling, men knyter samtidigt personalen till sig, så att den utveckling som skett hos individen stannar inom företaget. Verksamheter och aktörer i dessa organisationer är beroende av att knyta band till sin omgivning. Dessa band handlar i stor utsträckning om relationer till andra. Ju fler relationer som skapas, desto fler resurser får man tillgång till. Begreppet nätverk syftar på relationen mellan ett flertal aktörer, vilket alltså kan vara värdefullt ur resurshänseende.¹⁶² En viktig del av ledningens arbete i ett företag är att på ett skickligt sätt leda och forma medarbetarnas värderingar, samt att inspirera medarbetarna till att utföra storverk.¹⁶³

Empiri/Utbildning, utvärdering och utveckling

SEB har ett brett kursutbud och möjligheten till att få deltaga i kurser tycks vara stor. Individen har ett stort inflytande över vilka utbildningar som han eller hon ska deltaga i och beslut tas i samförstånd med chefen. Dock måste individen själv ta initiativ och visa engagemang för att få

¹⁵⁷ Bergström, O. et al (2000) *Handla med människor- perspektiv på Human Resource Management*

¹⁵⁸ Söderström, M. (1996) *Hur lär organisationer?*

¹⁵⁹ Palmer, I. et al. (2003) *Thinking about management* s. 54f, Carson and Carson

¹⁶⁰ Palmer, I. et al. (2003) *Thinking about management* s. 55, Hirsch

¹⁶¹ Palmer, I. et al. (2003) *Thinking about management* s. 55, Feldman

¹⁶² Morgan (1999) *Organisationsmetaforer*

¹⁶³ Palmer, I. et al. (2003) *Thinking about management*, Sathe

möjlighet till att genomgå kurser. Både kurser för att öka bankkompetensen samt kurser som främjar individens personliga utveckling finns att tillgå. Möjligheter till utveckling finns alltså, men det gäller för individen att ta ansvar.

En stor andel av SEB:s anställda har deltagit i utbildningar det senaste året. Jobbrotation står på agendan, men används i liten utsträckning. Huruvida medverkan i projekt används som ett instrument för att utvecklas i karriären, är svår att fastställa. Nätverksbyggande, tycks inom SEB, användas i stor utsträckning som verktyg för karriärutveckling. Ingrid Jönsson har observerat att synen på familj och fritid är annorlunda idag än tidigare, vilket har medfört konsekvenser till dagens nätverksbyggande. Medarbetare på 40 år eller yngre värdesätter familjelivet mer än den äldre generationen gör och har gjort. Familjelivet är viktigt även för den äldre generationen, men i den gruppen har tendensen varit att en i familjen har tagit ansvar för hemmet medan den andre har satsat på karriären samt nätverksbyggande. Idag arbetar vanligtvis båda parter i hushållet, vilket leder till att nätverksbyggandet som ofta sker efter arbetstid hamnar i skymundan.

Resultat/Utbildning, utvärdering och utveckling

SEB utgår från ett marknadsstyrningssynsätt då de uppmanar individen att själv ta ansvar och visa engagemang när det gäller individens utveckling i form av utbildning. Utifrån företagets perspektiv kan denna uppmaning till individen att själv ta ansvar för sin utbildning, tyckas vara ett sätt för företaget att komma undan ansvar.

SEB hävdar att de uppmuntrar individen att ta ansvar för sin egen utveckling och utbildning. Deras sätt att leda sin personal har likheter med skolan om att individerna i ett företag ska "packing their own parachutes". Personalen å sin sida tycks däremot ha känslan av att vara hårt knuten, hysa stark lojalitet samt känna sig beroende av SEB och därmed har de känslan av att ett eventuellt arbetsplatsbyte skulle innebära att inte ha någon fast mark att stå på. Skulle individerna, mot all förmodan, byta arbetsplats befarar de att bli betraktade som förlorare av sin arbetsgivare. Orsakerna till detta kan vara dels att individerna är rädda att förlora de interna nätverken samt den position som de skaffat sig, dels att personalen har känslan av att SEB visserligen uppmuntrar till utveckling, men detta endast inom företagets väggar. Personalen verkar sälla sig till skolan om att "'Packing a parachute' does not help much if 'there's no field to land in and you don't bring along any survival rations'" SEB uppmuntrar personalen, vilket nämns ovan, till nätverksbyggande. Personalen anser att de interna nätverk som de byggt upp under sin tid i SEB, riskerar att gå förlorade vid byte av arbetsgivare, vilket medför att personalen känner sig hårt knuten till sin arbetsgivare hos vilken de tenderar att stanna.

Äldre medarbetare i jämförelse med medarbetare under 40 år, kan möjligen ha mer att förlora på att byta arbetsgivare, då de haft möjlighet att bygga upp sina nätverk under en längre tid. Det kan även vara, som Ingrid Jönsson hävdar, att båda parterna i yngre medarbetares familjer, tenderar att dela på ansvaret i hemmet. Detta medför att nätverksbyggande, vilket ofta sker i mer informella former efter arbetstid, blir lidande. Då den huvudsakliga delen av personalstyrkan är äldre än 40 år, tenderar denna del att i större utsträckning än de yngre, att stanna inom SEB och, med andra ord, att känna sig hårdare knutna till banken. Ett ytterligare sätt att skapa en personal som är hårt knuten till företaget är genom att företaget försöker forma medarbetarnas värderingar, vilket i SEB tar sig uttryck i utformning av kursprogram samt det klimat med öppna dörrar och högt i tak, som cheferna skapar för sina anställda. Vi kan sammanfattningsvis se att SEB har en, till sig, hårt knuten personalstyrka. Då HRM-filosofin medför en hårt knuten personal kan vi därmed se en likhet mellan SEB:s praktiska HR-arbete och HRM.

Resultat utifrån ett genusledarskapsperspektiv/Utbildning, utvärdering och utveckling

Resultatet utifrån ett genusperspektiv gällande utbildnings-, utvärderings- och utvecklingsaspekten undersöks utifrån de tidigare lokaliserade likheterna och skillnaderna mellan SEB och HRM. De lokaliserade influenserna är följande;

Då HRM-området förespråkar ständig utveckling hos både individ och företag, för att på så sätt öka kunskapen inom företaget, ser vi en likhet med SEB.

Vi kan se att SEB har en, till sig, hårt knuten personalstyrka. Då HRM-filosofin medför en hårt knuten personal kan vi därmed se en likhet mellan SEB:s praktiska HR-arbete och HRM.

Kan likheten eller skillnaden mellan SEB och HRM-filosofin hänföras till ett stereotypt kvinnligt eller manligt ledarskapssätt?

SEB har en omfattande utvecklingspolitik både för individen och för företaget i stort, vilket förespråkas inom HRM-filosofin, och detta präglas av ett stereotypt kvinnligt ledarskapssätt. Detta stöds av att kvinnor i karriärutvecklingsmanhang, generellt sett, premierar engagemang och relationsbyggande, hellre än att se till personliga karriärmål, vilket män, generellt sett, sätter i

främsta rummet.¹⁶⁴ Ytterligare en förklaring till att, den av HRM-filosofin förespråkade, utvecklingspolitiken präglas av ett stereotypt kvinnligt ledarskapssätt är att SEB:s främsta utvärderingsverktyg samt kommunikationskanaler är de utvecklingssamtal där individen utvärderas samtidigt som framtida mål sätts upp. Denna kommunikation med medarbetare präglas av ett kvinnligt ledarskapssätt då kvinnor stereotypt sett benämns som kommunikations¹⁶⁵ - samt relationsfokuserande.¹⁶⁶

Det faktum att SEB har en, till sig, hårt knuten personalstyrka präglas dels av ett kvinnligt och dels av ett manligt sätt att leda. Det präglas av ett kvinnligt sätt att leda då en av anledningarna till att personalen är hårt knuten till SEB är att de inte vill förlora de interna nätverk som de har byggt upp under sin tid i banken p g a att kvinnor, i större utsträckning än män, tenderar att influera till nätverksbyggande.¹⁶⁷ Det präglas av ett manligt sätt att leda då en ytterligare anledning till att personalen är hårt knuten till SEB är att medarbetaren, i de fall de skulle byta arbetsgivare, riskerar att förlora, den i SEB, potentiella belöningen och män tenderar ju att i högre grad än kvinnor använda sig av formella utmärkelser, exempelvis belöning genom bonus.¹⁶⁸

Nu har vi analyserat de två huvudfrågorna;

- Influeras företag i sitt praktiska HR-arbete av HRM-filosofin?
- Präglas HRM-filosofins aktiviteter av ett stereotypt kvinnligt eller manligt ledarskapssätt?

Nedan följer en samställning av resultatet av denna analys samt en sammanställning av vår hypotes.

¹⁶⁴ Helgesen, S. (1991) *Ledarskap på kvinnors vis*

¹⁶⁵ Ylander, C. (1997) *Rädslans makt- om kvinnligt och manligt chefskap*

¹⁶⁶ Morgan (1999) *Organisationsmetaforer*

¹⁶⁷ Ibid

¹⁶⁸ Ylander, C. (1997) *Rädslans makt- om kvinnligt och manligt chefskap*

5.2 Sammanställning av analysens resultat

Huvudaspekt	Underområde	Influeras företag i sitt praktiska HR-arbete av HRM-filosofin?	Vi gör antagandet att företag i sitt praktiska HR-arbete influeras av HRM-filosofin. Finner vi stöd för detta?	Präglas HRM-filosofins aktiviteter av ett stereotypt kvinnligt eller manligt ledarskapssätt?	Vi gör även antagandet att HRM-filosofins aktiviteter präglas av ett stereotypt kvinnligt ledarskapssätt. Finner vi stöd för detta?
Rekrytering	-Marknadsmekanism	Ja	Ja	M och K	Kan ej fastställas
	-”Privat- kontra arbetsliv”	Nej	Nej	M	
	-Internrekrytering	Ja	Ja	K	
Relation och kommunikation	-Decentralisering	Ja	Ja	K	Ja
	-Kommunikation	Ja	Ja	K	
	-Bundenhet till företaget	Ja	Ja	M och K	
	-”Syn på fackföreningsverksamhet”	Nej	Nej	M	
Belöning	-Belöning	Ja	Ja	M	Nej
Utbildning, utvärdering samt utveckling	-Utbildning, utvärdering samt utveckling	Ja	Ja	K	Ja

Figur 2

Alla underområden väger lika tungt.

K= Stereotypt kvinnligt ledarskapssätt

M= Stereotypt manligt ledarskapssätt

5.2.1 Sammanvägning av resultat av underområden inom respektive huvudaspekt

För att vi ska kunna få svar på vår frågeställning måste resultaten av underområdena för respektive huvudaspekt; rekrytering, relation och kommunikation, belöning samt utbildning, utvärdering och utveckling, vägas samman. Denna sammanvägning följer nedan;

Rekrytering

SEB:s praktiska personalarbete influeras av HRM-filosofin gällande huvudaspekten rekrytering. Det är svårt att fastställa huruvida denna influens präglas av ett stereotypt kvinnligt eller manligt ledarskapssätt.

Relation och kommunikation

SEB:s praktiska personalarbete präglas av HRM-filosofin gällande huvudaspekten relation och kommunikation. Denna influens präglas av ett stereotypt kvinnligt ledarskapssätt.

Belöning

SEB:s praktiska personalarbete influeras av HRM-filosofin gällande huvudaspekten belöning. Denna influens präglas av ett stereotypt manligt ledarskapssätt.

Utbildning, utvärdering och utveckling

SEB:s praktiska personalarbete influeras av HRM-filosofin gällande huvudaspekten utbildning, utvärdering och utveckling. Denna influens präglas av ett stereotypt kvinnligt ledarskapssätt.

5.2.1.1 Sammanvägning av huvudaspekterna

SEB:s praktiska HR-arbete influeras av HRM-filosofin inom samtliga huvudaspekter, d v s rekrytering, relation och kommunikation, belöning samt utbildning, utvärdering och utveckling. Vid sammanvägningen ser vi att SEB:s praktiska HR-arbete influeras av HRM-filosofin.

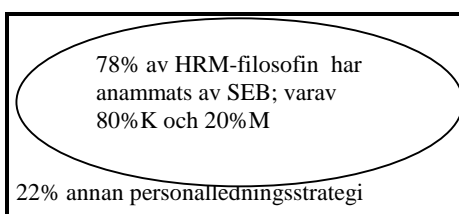
Huvudaspekterna relation och kommunikation samt utbildning, utvärdering och utveckling präglas av ett stereotypt kvinnligt ledarskapssätt. Det går inte att fastställa huruvida huvudaspekten rekrytering präglas av ett stereotypt kvinnligt eller manligt ledarskapssätt. Huvudaspekten belöning präglas av ett stereotypt manligt ledarskapssätt. Efter en sammanvägning av respektive huvudaspekter anser vi att HRM-influenserna på SEB:s praktiska HR-arbete präglas av ett stereotypt kvinnligt ledarskapssätt.

Härmed har vi fått svar på de två första huvudfrågorna och lagt grunden för att vi ska kunna gå vidare i analysen och få svar på de två underfrågorna.

5.2.2 Analys och resultat av de två underfrågorna;

- Har de eventuella HRM-influenserna i ett företags praktiska HR-arbete samma proportion som HRM-filosofin i stort, gällande aktiviteternas likhet med ett stereotypt kvinnligt eller manligt ledarskapssätt?
- Om HRM-filosofin influerar ett företag, vilka aktiviteter av HRM-filosofin anammats eller förkastats, varför och vilka konsekvenser kan detta få, sett utifrån ett genusperspektiv?

SEB:s praktiska HR-arbete



HRM-filosofin



Figur 3

Av de nio, av oss identifierade, underområdena (se figur 2, s 74) har SEB anammat sju underområden och därmed influerats till 78 % (7/9) av HRM-filosofin. SEB har valt bort två underområden, vilket utgör 22 % (2/9).

Har de eventuella HRM-influenserna i ett företags praktiska HR-arbete samma proportion som HRM-filosofin i stort, gällande aktiviteternas prägel av ett stereotypt kvinnligt eller manligt ledarskapssätt?

Av de sju underområdena som SEB har anammat, har fyra ett stereotypt kvinnligt ledarskapssätt och ett underområde har ett stereotypt manligt ledarskapssätt. Två underområden går ej att fastställa, då de präglas av både ett kvinnligt och ett manligt ledarskapssätt. Av de underområden som gav ett entydigt resultat präglas således 80 % (4/5) av ett stereotypt kvinnligt ledarskapssätt och 20 % (1/5) av ett stereotypt manligt ledarskapssätt. Det finns, med andra ord, en annan proportion gällande de underområden som kan karaktäriseras som stereotypt kvinnligt respektive manligt ledarskap inom de underområden inom HRM-filosofin som SEB har anammat kontra HRM-filosofin i stort. SEB har alltså inte anammat hela HRM-filosofin, utan har av de nio, av oss lokaliserade HRM-underområdena, valt ut sju stycken.

Om HRM-filosofin influerar ett företag, vilka aktiviteter av HRM-filosofin anammas eller förkastas och varför?

Varför har just de valda delarna av HRM-filosofin selekterats? SEB har valt att anamma merparten av HRM-filosofin i ledandet av sin personal eftersom banken anser att denna personalledningsfilosofi är praktiskt användbar, relevant och verklighetsförankrad. Det faktum att SEB använder sig av HRM-filosofin är ett stöd för vårt antagande att HRM-filosofin verkligen används i det praktiska personalarbetet i dagens banker. Förespråkare för HRM lever alltså, enligt oss, inte i en idealvärld.

Varför har vissa delar av HRM-filosofin förkastats? SEB har valt bort HRM-underområdena "privat- kontra arbetsliv" samt "syn på fackföreningsverksamhet". Anledningen till att SEB har valt bort "privat- kontra arbetsliv" är följande resonemang; HRM-filosofin förespråkar att företaget ska ha full förfoganderätt över medarbetarna under den tid som individen spenderar på arbetsplatsen. Övrig tid ska skötas helt på egen hand av individen och företaget ska varken lägga sig i eller vara behjälplig. Att SEB, i motsats till detta, istället engagerar

sig i medarbetarnas privatliv tror vi går att relatera till flera orsaker. En orsak kan vara att jämställdhetslagen¹⁶⁹ påvisar att företag ska underlätta för både män och kvinnor att kombinera förvärvsarbete och föräldraskap.¹⁷⁰ En annan orsak kan vara att företaget, bör det sträva efter att vara flexibelt och anpassa sig efter förändrade förhållanden i det samhälle som råder, i och med att företaget är beroende av personalen. En sådan förändring kan vara det generationsskifte som Ingrid Jönsson menar, har ägt rum. *"Man har en annan syn på familjen och fritiden idag. Medarbetare yngre än 40 år värdesätter familjelivet och tiden med familjen mer än äldre generationer kanske gör. Förra generationen värdesätter också detta, men där kanske det är mer vanligt att en i familjen har tagit ansvar för hemmet. Numera då båda parter jobbar heltid och har karriärplaner, så måste både man och kvinna hjälpas åt med hushållet."* (Intervju med Ingrid Jönsson) Vidare innehas de flesta ledande positioner idag av män. Jämställdhetslagen tillsammans med förändrade normer i samhället är båda påtryckningsmedel, vilka manar till att en balans bör skapas mellan båda könen på ledande poster i företag. Dessa orsaker sammantagna torde ha medfört att SEB har lagt stor vikt vid att, för båda könen, underlätta i hemsituationen t ex genom att erbjuda städhjälp och annan hemservice.

SEB har även valt bort underområdet "syn på fackföreningsverksamhet". Detta p g a att SEB generellt vill ha öppna dörrar och högt i tak och detta även gällande fackliga frågor. Christina Olsson illustrerar detta genom att framhålla att den fackliga representanten är en lika självklar väg som andra, att gå när hon vill framföra åsikter om SEB som arbetsgivare.

Vilka konsekvenser kan detta få, sett utifrån ett genusperspektiv?

Vilka konsekvenser kan SEB:s valda delar av HRM-filosofin föra med sig? HRM-filosofin i stort präglas till 55 % av ett stereotypt kvinnligt ledarskapssätt och till 45 % av ett stereotypt manligt ledarskapssätt. SEB har valt ut 78 % av den totala HRM-filosofin. Bland de valda 78 %, präglas 80 % av ett stereotypt kvinnligt ledarskapssätt och 20 % av ett stereotypt manligt ledarskapssätt. Fördelning avseende de delar av HRM-filosofin som går att hänföra till stereotypt kvinnligt respektive manligt ledarskapssätt, skiljer sig därmed åt i SEB jämfört med HRM-filosofin i stort. Den andel av HRM-filosofin som SEB har anammat har, proportionellt sett, en större andel underområden som präglas av ett stereotypt kvinnligt ledarskapssätt.

Ponera att SEB istället enbart hade valt de delar av HRM-filosofin som präglas av ett stereotypt kvinnligt ledarskapssätt. Ett sådant val kan, om man drar det till sin spets, medföra att SEB:s ledarskapssätt blir alltför präglad av de stereotypt kvinnliga egenskaperna, såsom empati,

¹⁶⁹ Jämställdhetslagen (1991:433), § 10-11, s. B 480, i lag om medbestämmande i arbetslivet, MBL (1976:50), Sveriges Rikes Lag, 2001, Olle Höglund

¹⁷⁰ Bergström, O. et al (2000) *Handla med människor- perspektiv på Human Resource Management*

relationsfokusering, att hysa vilja att bli omtyckt av gruppen, samarbetsvilja samt engagemang gentemot sina medarbetare. Det här kan medföra en oförmögenhet till att fatta beslut. Detta pågår att alla inblandade ska säga sin mening i alla frågor samt att många hyser en rädsla för att "trampa någon på tårna". Det står att konstatera att SEB har en överrepresentation av HRM-underområden som präglas av ett stereotypt kvinnligt ledarskapssätt. Vi kan dock, efter vår empiriska undersökning, fastställa att ovanstående scenario inte torde vara aktuellt i SEB, då banken ser ut att ha integrerat det stereotypt kvinnliga ledarskapssättet med sin initiala ledarskapsstrategi.

5.2.3 Hypotestestning

Vår hypotes, innehållande två antaganden, har nu prövats i vår utredning där vi ville undersöka dels de två huvudfrågorna; Influeras företag i sitt praktiska HR-arbete av HRM-filosofin samt präglas HRM-filosofins aktiviteter av ett stereotypt kvinnligt eller manligt ledarskapssätt? Dels de två underfrågorna; Har de eventuella HRM-influenserna i ett företags praktiska HR-arbete samma proportion som HRM-filosofin i stort, gällande aktiviteternas likhet med ett stereotypt kvinnligt eller manligt ledarskapssätt samt om nu HRM-filosofin influerar ett företag, vilka aktiviteter av HRM-filosofin anammats eller förkastats, varför och vilka konsekvenser kan detta få, sett utifrån ett genusperspektiv?

Vår hypotes lyder;

Vi gör antagandet att företag i sitt praktiska HR-arbete influeras av HRM-filosofin.

Vi gör antagandet att HRM-filosofins aktiviteter präglas av ett stereotypt kvinnligt ledarskapssätt.

Rekrytering

Vårt utredningsresultat visar att vårt första antagande har kunnat stödjas. Det går inte att utröna huruvida vårt andra antagande har kunnat stödjas eller inte.

Relation och kommunikation

Vårt utredningsresultat visar att både vårt första och andra antagande har kunnat stödjas.

Belöning

Vårt utredningsresultat visar att vårt första antagande har kunnat stödjas, men att vårt andra antagande inte har kunnat stödjas.

Utbildning, utvärdering och utveckling

Vårt utredningsresultat visar att både vårt första och andra antagande har kunnat stödjas.

Sammanvägning av hypotestestning:

Det första antagandet i vår hypotes angående dagens företags influens av HRM-filosofin i sitt praktiska HR-arbete har kunnat stödjas. Det andra antagandet i vår hypotes angående att HRM-filosofins aktiviteter präglas av ett stereotypt kvinnligt ledarskapssätt har också kunnat stödjas.

6 DISKUSSION

Detta kapitel består av en resultatdiskussion.

6.1 Resultatdiskussion

Vår hypotes, innehållande två antaganden, har nu prövats i vår utredning där vi ville undersöka dels de två huvudfrågorna; Influeras företag i sitt praktiska HR-arbete av HRM-filosofin samt präglas HRM-filosofins aktiviteter av ett stereotypt kvinnligt eller manligt ledarskapssätt? Dels de två underfrågorna; Har de eventuella HRM-influenserna i ett företags praktiska HR-arbete samma proportion som HRM-filosofin i stort, gällande aktiviteternas likhet med ett stereotypt kvinnligt eller manligt ledarskapssätt samt om nu HRM-filosofin influerar ett företag, vilka aktiviteter av HRM-filosofin anammas eller förkastas, varför och vilka konsekvenser kan detta få, sett utifrån ett genusperspektiv? Initialt trodde vi att HRM-filosofins aktiviteter enbart präglades av ett stereotypt kvinnligt ledarskapssätt. Dock har vi allteftersom undersökningen har fortlöpt, blivit medvetna om att HRM-filosofins aktiviteter även präglas av ett stereotypt manligt ledarskapssätt. Emellertid representeras HRM-aktiviteternas prägel, till huvudsaklig del, av ett stereotypt kvinnligt ledarskapssätt.

Rekrytering

Inom denna huvudaspekt tedde sig resultatet tämligen fragmenterat. Vi fann att underområdet "privat- kontra arbetsliv" representerade en skillnad mellan HR-arbetet i SEB och HRM-filosofin. Men då vi fann en likhet mellan HR-arbetet i ett företag och HR-filosofin gällande de övriga områdena, d v s marknadsmekanismen samt internrekrytering, ansåg vi att dessa likheter övervägde skillnaderna och såg därmed ett SEB influerades av HRM-filosofin.

Underområdet marknadsmekanism präglas av ett stereotypt kvinnligt och ett manligt ledarskapssätt. Underområdet internrekrytering präglas av ett stereotypt kvinnligt ledarskapssätt och underområdet privat kontra arbetsliv präglas av ett stereotypt manligt ledarskapssätt.

Efter en sammanvägning anser vi att SEB:s praktiska HR-arbete har influerats av HRM-filosofin och vi kan inte fastställa huruvida denna influens präglas av ett stereotypt kvinnligt eller manligt ledarskapssätt.

Relation och kommunikation

Även inom denna huvudaspekt fann vi ett splittrat resultat. Vi såg att SEB har influerats av HRM-filosofin gällande underområdena decentralisering, kommunikation samt bundenhet till företaget. SEB har inte influerats av HRM-filosofin gällande underområdet "syn på fackföreningsverksamhet". Efter en sammanvägning ser vi en influens gällande huvudaspekten relation och kommunikation, mellan SEB:s praktiska HR-arbete och HRM-filosofin.

Huruvida huvudaspekten relation och kommunikation präglas av ett stereotypt kvinnligt eller manligt ledarskapssätt har vi fastställt genom att väga ihop de underområden som präglas av ett stereotypt kvinnligt ledarskapssätt respektive manligt ledarskapssätt. Underområdena decentralisering och kommunikation präglas av ett stereotypt kvinnligt ledarskapssätt. Underområdet "syn på fackföreningsverksamhet" präglas av ett stereotypt manligt ledarskapssätt. Vi kunde inte fastställa huruvida underområdet bundenhet till företaget präglas av ett stereotypt kvinnligt eller manligt ledarskapssätt.

Efter en sammanvägning anser vi att en likhet föreligger mellan SEB:s praktiska HR-arbete och HRM-filosofin och att denna likhet till huvudsaklig del präglas av ett typiskt kvinnligt ledarskapssätt.

Belöning

Inom denna huvudaspekt var resultatet entydigt. SEB har influerats av HRM-filosofin gällande belöning. Denna influens präglas av ett stereotypt manligt ledarskap.

Utbildning, utvärdering och utveckling

Inom denna huvudaspekt var resultatet entydigt. SEB har influerats av HRM-filosofin gällande utbildning, utvärdering och utveckling. Denna influens präglas av ett typiskt kvinnligt sätt att leda.

Slutsats

SEB influeras av HRM-filosofin i sitt praktiska HR-arbete. Vi anser därmed att HRM-filosofin är en relevant och praktisk användbar personalledningsfilosofi i SEB. HRM-filosofins aktiviteter präglas av ett stereotypt kvinnligt ledarskapssätt och så även de delar av HRM-filosofin som SEB har valt att använda sig av. De HR-aktiviteter, vilka vi har lokaliserat och benämnt som underområden och som SEB har anammat är följande; marknadsmekanism, internrekrytering, decentralisering, kommunikation, bundenhet till företaget, belöning samt utbildning, utvärdering och utveckling. De HR-aktiviteter som av SEB har förkastats är "privat- kontra arbetsliv" samt "syn på fackföreningsverksamhet".

SEB har valt att anamma merparten av HRM-filosofin i ledandet av sin personal eftersom banken tydligen anser att denna personalledningsfilosofi är praktiskt användbar och verklighetsförankrad. SEB har valt bort HRM-underområdet "privat- kontra arbetsliv" troligen på grund av jämställdhetslagens paragrafer, förändrad syn på hem och familj samt förändrade normer i samhället. Detta har medfört att SEB har valt att lägga stor vikt vid att underlätta för medarbetaren i dess privatliv, något som HRM-filosofin tar avstånd ifrån. SEB har även valt att förkasta underområdet "syn på fackföreningsverksamhet" eftersom SEB generellt sett vill ha

öppna dörrar och högt i tak och detta även gällande fackliga frågor, i motsats till HRM-filosofin som gör ett antifackligt ställningstagande.

Den överrepresentation av stereotypt kvinnligt ledarskapssätt som SEB har i sitt HR-arbete skulle i förlängningen kunna medföra att ledarskapssättet blir alltför präglat av de stereotypa kvinnliga egenskaperna, såsom empati, relationsfokusering, att hysa vilja att bli omtyckt av gruppen, samarbetsvilja samt engagemang gentemot sina medarbetare. Detta kan medföra en oförmögenhet till beslutstagande, som vi nämnde ovan, då alla inblandade ska säga sin mening gällande allt samt då rädsla finns för att trampa någon på tårna. Ovanstående scenario torde dock inte vara aktuellt i SEB, då vi inte fann denna situation vid vår empiriska undersökning av banken. Vi anser vidare att ovanstående resonemang kan generaliseras till andra svenska

6.1.1 Slutresonemang

Kontentan i modellen "The HR-cycle" är, som tidigare nämnts, att företaget ska utforma de fyra huvudpunkterna rekrytering, belöning, värdering samt utveckling med utgångspunkt i sin strategi så att de fyra huvudaspekterna tillsammans leder till en generellt sett högre effektivitet och prestation i företaget. Hur väl ett företag lyckas med implementeringen av strategier beror till största delen av hur väl företaget lyckas med att rekrytera rätt personer, värdera rätt beteende, belöna med utgångspunkt i fastställda strategiska mål samt utveckla den kompetens som behövs för att strategin ska lyckas.¹⁷¹ Beroende på hur väl banken lyckas med rekrytering, relationsbyggande och kommunicerande, belöning samt utbildning, utvärdering och utveckling kan banken hamna i goda eller onda cirklar.

Ett problem kan sällan hänföras till ett specifikt symptom utan ett problem består ofta av kedjor av händelser som förstärker varandra. En ond cirkel kan uppstå på olika sätt, t ex om banken har en bristande förmåga när det gäller att dra till sig rätt sorts personal, en dålig ledning av företaget eller en opassande maktstruktur. Om profileringen av banken gentemot personal på arbetsmarknaden samt om bankens prestation inte ger tillräckligt tydliga signaler till kvalitativa och motiverade potentiella medarbetare, vilket är en förutsättning för att banken ska fortsätta att prestera bra och växa, är risken tämligen stor att banken kommer in i en ond cirkel. Bankens personalidé bör alltså vara genomarbetad och tydlig. Detta är något som SEB har. En dålig ledning av banken, d v s en ledning som är slarvig, oengagerad eller ouppmärksam på

¹⁷¹ Fombrun, C, et al. (1984) *Strategic Human Resource Management*

detaljer, kan också vara anledningar till att banken drivs in i en ond cirkel. Marginalerna är ofta små, vilket gör att skillnaden mellan en framgångsrik och en icke framgångsrik bank bl a är ledningens förmåga att motivera personalen.

Det måste finnas en balans mellan centrala och lokala avdelningar, något som uppfylls inom SEB, vilket bl a visar sig genom bankens decentralisering med en god kommunikation mellan de olika enheterna och ledningen. En bank bör sträva efter att endast ha ett sorts beteende- och normpaket, vilket genomsyrar hela organisationen. Om det finns en skiljelinje mellan det beteende och de normer som medarbetaren förväntas använda mot kunden kontra arbetsgivarens beteende och normer gentemot medarbetaren, kommer det inte att dröja länge förrän medarbetaren känner sig omotiverad till att tillfredsställa kunden. Detta leder till att medarbetaren börjar använda ett beteende gentemot kunden, som liknar arbetsgivarens beteende gentemot medarbetaren, vilket i slutändan kan leda till att banken hamnar i en ond cirkel. Däremot kan en medarbetare i en bank med ett enhetligt och motiverande organisationsklimat med generös belöningspolitik, klar kommunikation samt goda utvecklingsmöjligheter generera nöjda kunder som återkommer till banken, vilket stärker dess marknadsposition, vilket i sin tur gör banken till en attraktiv arbetsgivare som kan selektera den mest kompetenta personalen på arbetsmarknaden. Banken har, med andra ord, hamnat i en god cirkel.

7 LITTERATURLISTA

7.1 Tryckta källor

- Alvesson et al (1994) *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Studentlitteratur, Lund
- Bergström, O. et al (2000) *Handla med människor- perspektiv på Human Resource Management*, Academia Adacta, Lund
- Bruzelius, L et al. (2000) *Integrerad organisationslära*, Studentlitteratur, Lund
- Dahmström, K (2000) *Från datainsamling till rapport – att göra en statistisk undersökning* Studentlitteratur, Lund
- Fombrun, C. et al (1984) *Strategic Human Resource Management*, John Wiley and sons, Canada
- Furnham, A (1997) *The psychology of behaviour at work. The individual in the organization*, Psychology Press.
- Guest, D (1989) *Human Resource Management: its implications for industrial relations for trade unions*
- Haslam, S. (2001) *Psychology in Organizations. The Social Identity Approach*, Sage Helgesen, S. (1991) *Ledarskap på kvinnors vis*, Svenska Dagbladets förlag, Borgå
- Holme et al. (1991) *Forskningsmetodik*, Studentlitteratur, Lund
- Höglund, O (2001) *Sveriges Rikes Lag* Norstedts Juridik AB
- Jacobsen, D. (2002) *Vad, hur och varför?*, Studentlitteratur, Lund
- Kinnie, N (1989) *Human Resource Management and changes in management control systems*
- Kvale, S. (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Studentlitteratur, Lund
- Legge, K (1989) *Human Resource Management: A critical analysis*
- Lindeberg, T. et al. (2000) *HRM i Sverige och Europa- resultatrapport från Cranfieldundersökningen 1999-2000*, Institutet för Personal- och Företagsutveckling, Uppsala
- Lindström, L. et al (1991) *Människovärde eller "humankapital"? – reportage och debatt om fackligt arbete kring personalpolitik*, Brevskolan, Borås
- Morgan, G (1999) *Organisationsmetaforer*, Studentlitteratur
- Normann, R. (2000) *Service management*, Liber AB, Malmö
- Nygaard, C et al. (2002) *Strategizing – en kontextuell organisationsteori*, Studentlitteratur
- Palmer, I. et al (2000) *Thinking about management*, Sage Publications, London

- Poole, M. (1999) *Human Resource Management- Critical perspectives on business and management* 1(3),
Routledge, New York
- Syrén, S. (1998) *Human Resource Management*, Sociologiska institutionen vid Uppsala Universitet,
Uppsala
- Söderström, M (1996) *Hur lär organisationer?*, Arbetslivsinstitutets förlagstjänst, Solna
- Ylander, C. (1997) *Rädslans makt- om kvinnligt och manligt chefskap*, Natur och Kultur, Stockholm

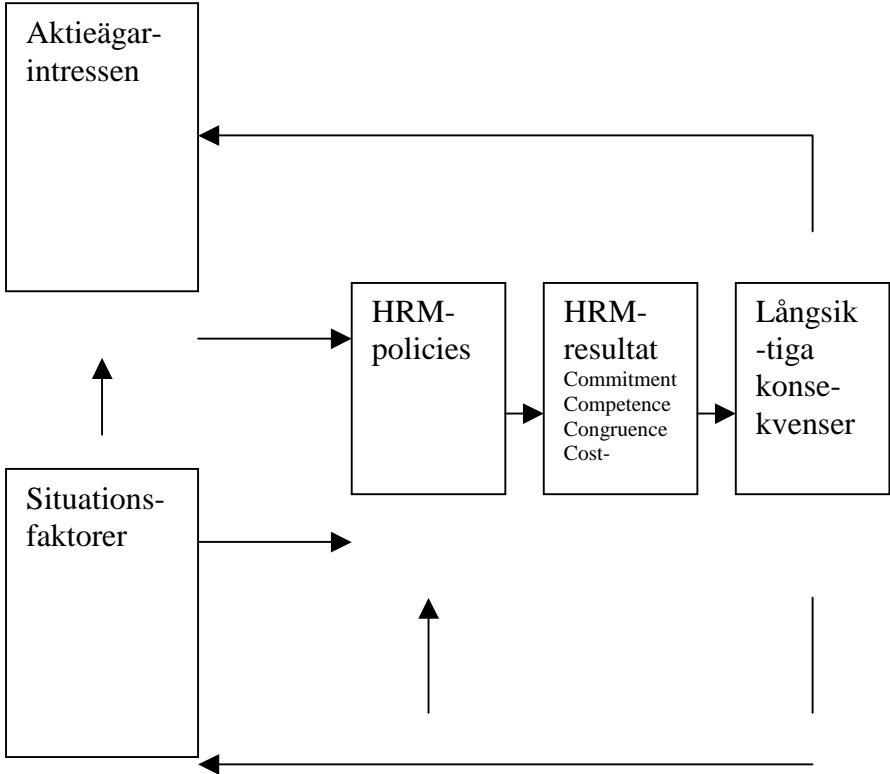
7.2 Uppsatser, vetenskapliga artiklar och statliga rapporter

- Cames, I. et al. (2001) *Profiles of "successful managers" held by male and female banking managers across Europe*, Women in Management Review, utgåva 16, nummer 3
- Chapman, J. Brad, (1975) *Comparison of Male and Female Leadership Styles*, Academy of Management Journal, utgåva 18 nummer 3
- Cranetundersökningen, enkät januari (2004)*, Institutet för Personal- och Företagsutveckling, Uppsala
- Stavrou-Costea, E (2002) *The role of human resource management in today's organizations: the case of Cyprus in comparison with the European Union*, Journal of European Industrial Training, Juni 2002
- Wåglund, M et al. (1995) *EUroPA – Trender och tendenser inom europeiskt personalarbete*, IPF- rapport Nr 34 november 1995

7.3 Muntliga källor

- Arto Virtanen, personalchef Sverige, SEB, telefonintervju, 041118
- Christina Olsson, banktjänsteman, SEB, telefonintervju, 041120
- Eva Fröberg, ansvarig för lag och avtal, SEB, telefonintervju, 041117
- Ingrid Jönsson, rörelsechef Region Syd, SEB, Personlig intervju, 041115
- Marcus Lundén, bankdirektör, SEB, Telefonintervju, 041121
- Nanna Norling, Studentmarknadsansvarig Region Syd, SEB, telefonintervju, 041118
- Reine Palm, Personalkonsult Region Öst, SEB, telefonintervju, 041119

BILAGA 1



Modell: Map of the HRM territory¹⁷²

¹⁷² Poole, M. (1999) *Human Resource Management- Critical perspectives on business and management*

BILAGA 2

FRÅGEFORMULÄR

Frågeformuleringen i vår uppsats lyder; Influeras dagens företag av HRM-filosofin i sitt praktiska HR-arbete? Kan HRM-filosofins aktiviteter liknas vid ett stereotypt kvinnligt eller manligt ledarskapssätt? Har de eventuella HRM-influenserna i ett företags praktiska HR-arbete samma proportion som HRM-filosofin i stort, gällande aktiviteternas likhet med ett stereotypt kvinnligt eller manligt ledarskapssätt? Om HRM-filosofin influerar ett företag, vilka aktiviteter av HRM-filosofin anammats eller förkastats? Varför och vilka konsekvenser kan detta få, sett utifrån ett genusperspektiv?

Frågorna i nedanstående frågeformulär har baserats utifrån modellen "The human resource cycle" (Källa: Fombrun et al 1984:41) se längst ned, samt Cranfieldundersökningen (Källa: Cranfield Network 2004, IPF)

När vi hänvisar till huvudaspekter menar vi det vi har definierat som de främsta områdena inom HRM-teorin, nämligen följande;

- *Rekrytering
- *Relationer och kommunikation
- *Belöning
- *Utbildning, utvärdering och utveckling

A: Personliga uppgifter

1. Kön:
2. Ålder:
3. Utbildning:
4. Hur länge har du arbetat på din yrkespost?
5. Vad innebär ditt jobb?

B: HR-arbetet i SEB

1. Har du något inflytande över HRM?
2. Hur definierar du HRM?

3. Skiljer ni mellan mjuk och hård HRM?
4. Hur är HR-organisationen uppbyggd? (regionalt, lokalt, centralt)
5. Hur ser HR-aktiviteterna ut? Utgå från grundbultarna!
6. Vem har yttersta ansvaret för de viktigaste besluten inom de olika grundbultarna?
Är det kontors-/regionchef eller HR Sweden?
7. Har kontors- och regionchefer fått ett större ansvar den senaste tiden?
8. Har HR-arbetet förändrats de senaste och i så fall hur? Utgå från grundbultarna!
9. Hur ser det kommande arbetet ut när det gäller HRM:s grundbultar?
10. Hur ser fördelningen ut mellan kvinnor och män i personal- och HR-avdelningen?
11. Kan du se några nackdelar med HRM?

C: Rekrytering

1. I er jämställdhetspolicy nämns att varje kön ska uppgå till minst 40%.
Uppfyller ni denna policy?
2. Hur upplever du kvinnors möjlighet till att avancera till höga positioner jämfört med män, detta med tanke på osynliga "glastak", att män väljer män till högre positioner?
3. Har ni några handlingsprogram för tex. etniska minoriteter och kvinnor?
4. Hur tillsätts vakanser oftast inom SEB? Olika förfarande på olika nivåer?
(T ex internrekrytering, rekryteringskonsulter, annonser, mun-till-mun etc)
5. Har det totala antalet anställda i SEB ökat eller minskat de senaste åren?
Om minskning, har någon av följande metoder använts och i vilken utsträckning?
(T ex anställningsstopp, tidig pensionsavgång, frivillig avgång, uppsägning, omplacering, ingen förlängning av tidsbegränsade kontrakt, outsourcing)
7. Har flexibla arbetsformer, exempelvis visstidsanställning, ökat eller minskat i SEB de senaste åren?
8. Har outsourcing tex. användandet av konsulter, ökat eller minskat de senaste åren?

D: Relationer och kommunikation

1. Har det skett någon förändring i hur ni informerar era anställda om viktiga frågor de senaste åren? (T ex muntligt, skriftligt, elektroniskt, möten i arbetsgrupper, genom fackrepresentanter etc)
2. Till vem/eller på vilket sätt för de anställda fram sina åsikter om SEB som arbetsgivare och har detta förändrats de senaste åren? (T ex direkt till ledningen, närmaste chef, fackliga representanter, personalmöten, genom förslagsverksamhet, attitydundersökningar, elektroniskt etc)

3. Har andelen fackföreningsanslutna ökat eller minskat de senaste åren?
4. Är SEB med i någon arbetsgivarorganisation?
5. Anser du att personalen är hårt knuten till SEB? (är de t ex välkomna tillbaka om de arbetar en tid i en annan bank?)

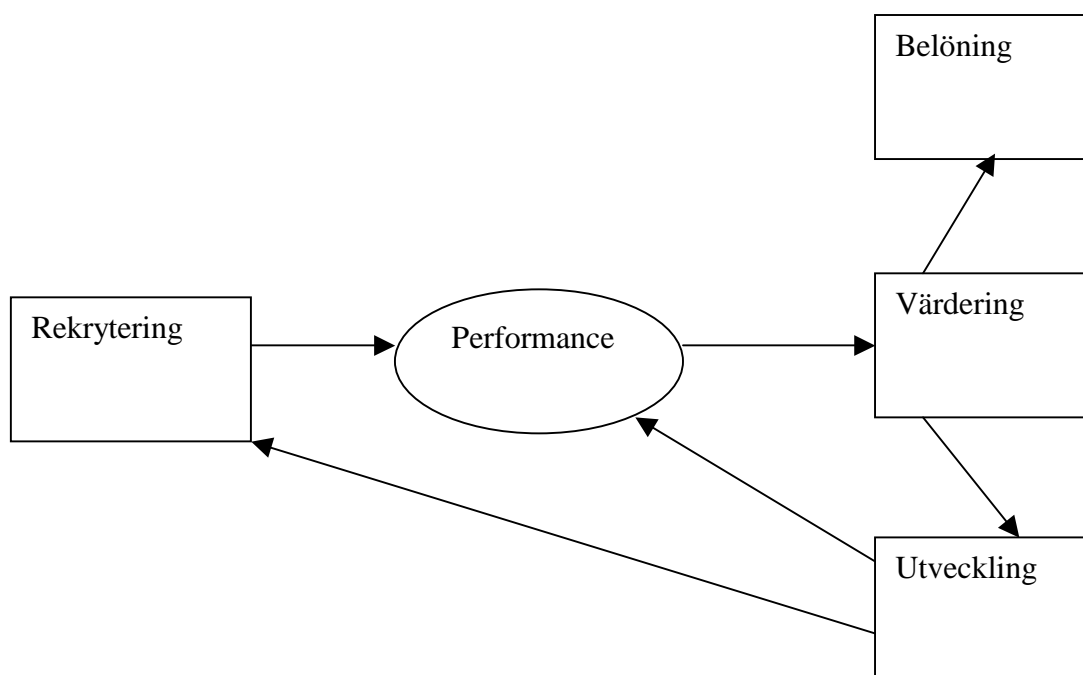
F: Belöning

1. Hur belönas den personal som presterat bra? (högre lön, karriärklättring, andra förmåner etc).
3. Erbjuder SEB aktieprogram, optionsprogram eller vinstdelning för chefer respektive övrig personal?
4. Finns det möjlighet till flexibel arbetstid (t ex komprimerad vecka, eller arbete hemifrån)?
5. I SEB:s jämställdhetspolicy står att läsa att kompetensen ska upprätthållas under föräldraledigheten. Hur fungerar detta i praktiken?

G: Utbildning, utvärdering samt utveckling

1. Vem har störst inflytande över utbildningsinsatser (t ex individen, kontorschefen, HR Sweden eller facket)?
2. Ungefär hur stor andel av personalen har deltagit i personalutbildning i år?
3. I vilken utsträckning använder ni någon av följande metoder för chefers och övrig personals karriärutveckling? (t ex deltagande i projektarbete, nätverksbyggande, jobbroation inom den egna organisationen)
4. Blir de anställda bedömda via formella bedömningssystem (t ex genom utvecklingssamtal med chef)?
5. Följer ni upp HR-aktiviteterna, och i så fall på vilket sätt?
6. Tar ni hänsyn till individens önskemål i utformandet av HR-aktiviteter?

Figur 1 “The Human Resource-cycle”¹⁷³



¹⁷³ Fombrun et al. (1984) *Strategic Human Resource Management*