

Sammanfattning

Titel:	Att disponera organisationer för förändring – en fallstudie av Länsförsäkringar Stockholm
Kurs/ämne:	Kandidatseminarium ”Strategi i förändring”
Författare:	Adam Cederholm, Johannes Erikson, Anders Torkelsson
Handledare:	Gösta Wijk
Företag:	Länsförsäkringar Stockholm
Nyckelord:	Förändringsarbete, Förändringsbenägenhet, Change Management, Vision, Lärande Organisation, Ledarskap, Motstånd.
Syfte:	Syftet med uppsatsen är att studera och analysera hur ledningen vid Länsförsäkringar Stockholm arbetar med att förbereda sin organisation för en förestående förändring inom Livförsäkringsverksamheten. Utifrån detta ämnar vi även utveckla språk- och teoribildningen och generera ett antal hypoteser.
Metod:	Uppsatsen är en kvalitativ fallstudie och vi har använt ett abduktivt tillvägagångssätt. Empirin består av intervjuer, artiklar, hemsidor och material från fallföretaget. Vi konstruerade även en egen modell för att strukturera teorierna och underlätta analysen.
Slutsatser:	<p>För att disponera sin organisation för förändring anser ledningen vid Länsförsäkringar Stockholm följande vara centralt: Involvering av medarbetare, kommunikation, att gemensamt äga och lösa problem, samt att hela organisationen är i samma fas i förändringsprocessen. Många processer använder man inte ord eller begrepp för, utan sker outtalat.</p> <p>Vi har funnit att vår modell trots dess tillkortakommanden kan hjälpa till att analysera hur Länsförsäkringar Stockholm arbetar med den studerade förändringen. Vidare har vi gett förslag på hur man kan utveckla Bruzelius och Skärvads modell över när förändringar kan komma till stånd. Vi har även genererat sex hypoteser som förslag till fortsatt forskning.</p>

Förord

Som förord vill vi koppla studier av förändringsbenägenhet till strategiskt arbete. Om konkurrenskraft i en turbulent omvärld innebär snabba förändringar i organisation och strategi, visar det på ämnets relevans. Detta eftersom förändring förutsätter att människor i organisationen vill förändras – det vill säga att förändringsbenägenheten är tillräckligt hög för att möjliggöra förändring.

Ett problem vi har tampats med har varit avvägningen mellan det vetenskapliga värdet i uppsatsen och vår vilja att lära oss så mycket som möjligt om ämnet. Dynamiken i förändringsproblematik fann vi både vara fascinerande och komplex, vilket resulterade i att vi stod med för mycket material då uppsatsen sammanställdes. Vi blev tvungna att beskära teorin och därmed sänka våra ambitioner på innehåll.

Den här uppsatsen hade inte varit möjlig utan det stöd vissa personer visat. Vi riktar vår tacksamhet till:

Carl Dahlberg, Kaj Johansson, Hans Jungfeldt och Marie Sohlman på Länsförsäkringar Stockholm, för att de trots pressade scheman öppet lät sig intervjuas. Irene Oscarsson för koordination av intervjuer.

Anders Lindberg (MiL), Lars-Göran Järvung (Volvo) och Lennart Rohlin (VD MiL), för intressanta och utvecklande samtal.

Avslutningsvis önskar vi tacka vår handledare, Gösta Wijk, för vägledning, inspiration och tillgänglighet.

Lund, januari 2003.

Adam, Anders och Johannes

Innehållsförteckning

1	Inledning	6
1.1	BAKGRUND	6
1.2	PROBLEMFÖRMULERING	6
1.3	SYFTE	7
1.4	BEGREPP	8
1.4.1	<i>Definition av förändring</i>	8
1.4.2	<i>Dilemmat</i>	8
1.4.3	<i>Lärande</i>	8
1.4.4	<i>Användningen av engelska ord och uttryck</i>	8
1.4.5	<i>Förkortningar</i>	9
1.6	MÅLGRUPP	9
2	Metod	10
2.1	VETENSKAPLIG INRIKTNING	10
2.1.1	<i>Kvalitativ kontra kvantitativ metod</i>	10
2.1.2	<i>Val av metodskola</i>	10
2.1.3	<i>Ansatser</i>	10
2.1.4	<i>Referensram</i>	11
2.1.5	<i>Kritik mot metod och vetenskaplig inriktning</i>	12
2.2	TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	12
2.2.1	<i>Insamling och bearbetning av primärdata - intervjuer</i>	12
2.2.1.1	Intervjuteknik och förberedelser	13
2.2.1.2	Intervjupersonerna	14
2.2.1.3	Bearbetning av intervjudata	14
2.2.1.4	Analys av primärdata	15
2.2.2	<i>Sekundärdata</i>	15
2.2.3	<i>Insamling och bearbetning av teori</i>	15
2.3	KÄLLKRITIK – VALIDITET, RELIABILITET OCH RELEVANS	16
3	Teori	17
3.1	DILEMMAT	17
3.2	FÖRDJUPNING – FYRA PERSPEKTIV PÅ FÖRÄNDRINGSBENÄGENHET	17
3.2.1	<i>Management som förutsättning</i>	18
3.2.1.1	Betydelsen av ledare	18
3.2.1.2	Skillnad mellan ledare och chef	18
3.2.1.3	Det effektiva ledarskapet	19
3.2.1.4	Kartläggning av personalens mognad för förändring	20
3.2.1.5	Situationsanpassat ledarskap	20
3.2.2	<i>Visioner som förändringsdrivare</i>	21
3.2.2.1	Definition och kriterier för en vision	21
3.2.2.2	Att skapa gemensamma visioner	22
3.2.3	<i>Bearbetning av motstånd</i>	23
3.2.3.1	Lewins upptining	23
3.2.3.2	Krafter för och emot förändring	24
3.2.3.3	Att bearbeta motstånd	25
3.2.4	<i>Lärande organisation som förändringskultur</i>	26
3.2.4.1	Definitioner av en lärande organisation	26
3.2.4.2	Betydelsen av lärande organisationer	26
3.2.4.3	Kriterier och förutsättningar för en lärande organisation	27
3.2.4.4	Ledarskap och lärande organisationer	28

4	Fallbeskrivning	29
4.1	LÄNSFÖRSÄKRINGSGRUPPENS SAMMANSÄTTNING	29
4.1.1	<i>Länsförsäkringar Stockholm</i>	29
4.1.1.1	LFS:s organisation	30
4.1.1.2	LFS:s affärsidé och vision	30
4.1.2	<i>Linbolaget</i>	31
4.1.3	<i>Bakgrund till förändringen</i>	31
4.1.4	<i>LFS:s och LFAB:s gemensamma problematik</i>	32
4.2	PRESENTATION AV DET EMPIRISKA MATERIALET	33
4.2.1	<i>Presentation av dem intervjuade</i>	33
4.2.2	<i>Intervjuerna</i>	34
4.2.2.1	Medarbetarnas attityder och motstånd samt arbetet med detta	34
4.2.2.2	Interaktion mellan chefer, ledare, avdelningar och organisationer	35
4.2.2.3	Ledaren i förändringen	37
4.2.2.4	Uppgifter och svårigheter	38
4.2.2.5	Tankar, mål, visioner och kritiska framgångsfaktorer	38
5	Analys	40
5.1	MANAGEMENT SOM FÖRUTSÄTTNING FÖR FÖRÄNDRING	40
5.1.1	<i>Förändringens omfattning</i>	40
5.1.2	<i>Ledarskapets effektivitet hos LFS</i>	41
5.1.3	<i>Organisationens mognad för förändring</i>	42
5.1.4	<i>Ledarskapsstilar</i>	43
5.2	VISIONER SOM FÖRÄNDRINGSDRIVARE	44
5.2.1	<i>Visioners roll i förändringen</i>	44
5.2.2	<i>Visioners egenskaper och skillnaden från mål, planer och program</i>	44
5.2.3	<i>Kreativ spänning mellan nu- och böriläge</i>	45
5.2.4	<i>Skapa eller forma visioner</i>	45
5.2.5	<i>Positiva och negativa visioner</i>	45
5.3	BEARBETNING AV MOTSTÅND	46
5.3.1	<i>Krafter för och emot förändring</i>	46
5.3.1.1	Driving forces for change	46
5.3.1.2	Driving forces against change	46
5.3.2	<i>Hur motstånd bearbetas i LFS</i>	47
5.4	LFS OCH DEN LÄRANDE ORGANISATIONEN	48
5.4.1	<i>Synen på Lärande Organisationer</i>	48
5.4.2	<i>Ledarnas roll</i>	49
5.4.3	<i>Kommunikation och involvering</i>	49
5.4.4	<i>Lärande</i>	49
5.4.5	<i>Föränderlighet</i>	50
5.4.6	<i>Delaktighet och Interaktion</i>	50
5.4.7	<i>Vanor och traditioner</i>	50
5.5	SAMMANFATTAD ANALYS	51
6	Slutsatser	52
6.1	MODELLDISKUSSION OCH SPRÅKUTVECKLING	52
6.2	FÖRSLAG TILL TEORIUTVECKLING	53
6.3	HYPOTESER OCH FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING	53
7	Källförteckning	55
7.1	LITTERATURFÖRTECKNING	55
7.2	ARTIKELFÖRTECKNING	56
7.3	MATERIAL FRÅN LFS	56
7.4	MUNTliga KÄLLOR	57
7.5	ELEKTRONISKA KÄLLOR	57

Figurförteckning

Fig. 1 Handlingsutrymme och förändringsbenägenhet som en funktion av tiden.	7
Fig. 2 Värderingars effekt på en utredning.	11
Fig. 3 Vår fyraperspektivmodell över hur man studerar höjd förändringsbenägenhet.	15
Fig. 4 Handlingsutrymme och förändringsbenägenhet som en funktion av tiden.	17
Fig. 5 Fyra perspektiv på arbete med höjd förändringsbenägenhet.	18
Fig. 6 Ledarens och chefens roll vid olika förändringar.	19
Fig. 7 Consciousness and Competence in Process of Change.	20
Fig. 8 Schematisk sammanfattning av de viktigaste egenskaperna/kriterierna hos en vision enligt Nutt & Backoff	22
Fig. 9 Krafter för och emot förändring.	24
Fig. 10 LFS:s organisationskarta.	30
Fig. 11 LFS:s förhållande till LFAB:s Livförsäkringsbolag.	31
Fig. 12 Illustration över ansvarsområden för LFS och Livbolaget samt förändringens besparingar i värdekedjan.	32
Fig. 13 Handlingsutrymme och förändringsbenägenhet som en funktion av tiden.	52
Fig. 14 Fördjupning av problematiken att disponera organisationer för förändring.	52
Fig. 15 Skillnad i förändringsbenägenhet mellan lärande och icke lärande organisationer.	53

1 Inledning

I detta första kapitel beskriver vi bakgrunden till vårt val av ämne. Vi presenterar även syftet med uppsatsen, vilka avgränsningar vi valt att göra, samt vilka grundkunskaper som krävs för att kunna tillgodogöra sig materialet. Förhoppningen är att läsaren tydligt ser kopplingen till temat för detta uppsattsseminarium – strategi i förändring.

1.1 Bakgrund

"It must be considered that there is nothing more difficult to carry out, nor more doubtful of success, nor more dangerous to handle, than to initiate a new order of things."¹

Niccolò Machiavelli

Redan på ett tidigt stadium kom vi att intressera oss för de utmaningar som många företag står inför när det handlar om att på det ena eller andra sättet möta krav från en alltmer föränderlig omvärld. Det fascinerade oss att det mesta i företagens omvärld idag snurrar snabbare och är mer komplext än tidigare. Mot bakgrund av detta väcktes intresset för att studera hur företag arbetar vid en förändring. Detta ämne föreföll än mer relevant ju mer litteratur vi läste, eftersom många forskare inom området hävdar att förändringen i sig har blivit ett normaltillstånd för ett företag som vill överleva i en hård konkurrenssituation.

Vi gick in i arbetet med uppfattningen att vi ännu inte har sett slutet på denna utveckling och vi misstänkte att det kunde finnas en koppling mellan företagens förmåga att bedriva förändringsarbete och deras lönsamhet och varaktighet över tid. Således trodde vi oss se att ett företag som kan förändra sig på ett mer fördelaktigt och effektivt sätt än sina konkurrenter skulle kunna få en stor konkurrensfördel.

Många branscher har svårigheter i dagsläget. Kunderna är mer sparsamma och marginalerna är lägre än för några år sedan. Försäkringsbranschen är inget undantag, och den rådande situationen föranleder många bolag att se över de verksamheter som inte är lönsamma. I media påminns man ständigt om branschens problem och i synnerhet svartmålas respektive bolags livförsäkringsdel. Dessa delar dras i de flesta försäkringsbolag med stora underskott – en situation som naturligtvis är ohållbar. Hos Länsförsäkringar Stockholm har man beslutat genomföra omstruktureringar och effektiviseringar av livförsäkringsdelen. Det är just detta förändringsarbete – som Länsförsäkringar Stockholm är mitt uppe i – som vi har valt att studera.

1.2 Problemformulering

Vår frågeställning har under arbetets gång ändrats ett flertal gånger, men den har hela tiden på det ena eller det andra sättet kretsat kring en modell, eller en dilemmabeskrivning, som vi hämtat från Bruzelius och Skärvad²:

¹ Macchiavelli, N, *The Prince*.

² L., H., Bruzelius, P., H., Skärvad, *Integrerad Organisationslära*, sidan 375.

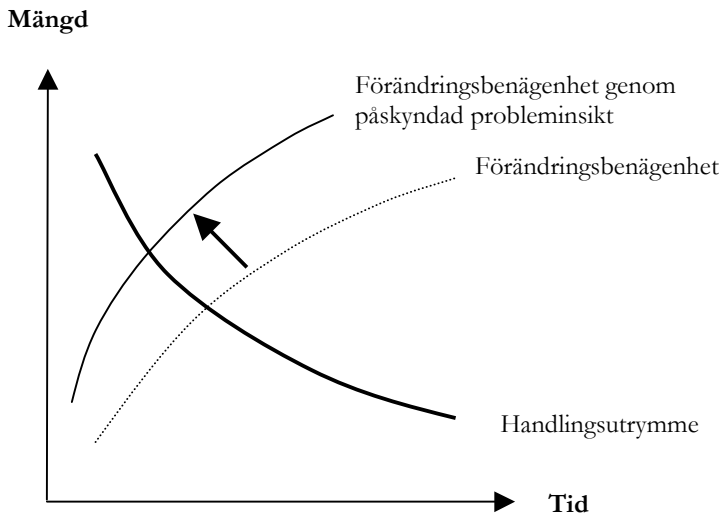


Fig. 1 Handlingsutrymme och förändringsbenägenhet som en funktion av tiden.

Modellen syftar till att ge läsaren en förståelse för hur viktigt det initiala arbetet med att höja förändringsbenägenheten inom organisationen är. Höjd förändringsbenägenhet är nödvändigt för att en förändring skall kunna äga rum. Genom att studera modellen förstår man att det är bättre att nå en ökad förändringsbenägenhet tidigt, eftersom det strategiska handlingsutrymmet minskar med tiden. Ledningen i organisationer är ansvariga för att ovanstående skall ske. Sålunda är förutsättningarna att anpassa företaget till omvärldens krav avhängt ledningens förmåga att höja organisationens förändringsbenägenhet och probleminsikt.

Denna modell har varit värdefull för att kunna formulera den frågeställning som vi presenterar nedan, och den har givit oss en grundförståelse för den problematik som många organisationer sannolikt står inför vid inledningsfasen av ett förändringsarbete. Det är även denna tankemodell som har hjälpt oss att problematisera frågeställningen och att identifiera de fyra perspektiv vi fördjupar oss i. Uppsatsen handlar alltså om att problematisera modellens pil och analysera de processer det innebär. De fyra perspektiv vi valt att studera frågeställningen utifrån kallar vi *Management som förutsättning*, *Visioner som förändringsdrivare*, *Bearbetning av motstånd*, och *Lärande organisation som förändringskultur*.

Den huvudsakliga frågeställningen blir således:

Hur arbetar ledningen inom Länsförsäkringar Stockholm för att disponera sin organisation för förändring?

1.3 Syfte

Syftet med undersökningen är att studera hur ledningen vid Länsförsäkringar Stockholm arbetar med att disponera sin organisation för den förestående förändringen inom Livförsäkringsverksamheten. För att göra detta ämnar vi konstruera lämplig struktur och utifrån relevant teori analysera ledningens arbete. Syftet är även att i slutsatsen kunna generera ett antal hypoteser utifrån våra erfarenheter från Länsförsäkringar Stockholm, och på så sätt ge förslag till fortsatt forskning. Vidare ämnar vi föra diskussioner kring den de modeller vi arbetat med och ge förslag på teori- och språkutveckling.

1.4 Begrepp

1.4.1 Definition av förändring

För att förtydliga för läsaren har vi valt att i detta stycke förklara och precisera hur vi definierar det för uppsatsen kanske mest centrala begreppet - förändring. Vi tror att detta kan vara relevant för förståelsen av denna uppsats.

I teorin förekommer en mängd uttryck för denna företeelse. Termer som evolution, revolution och transformation används beroende på vilken typ av förändring som avses. Vi har valt att inte göra någon skillnad på dessa termer, utan kallar samtliga typer endast för förändring. Detta då syftet med uppsatsen inte är att gå djupare in på olika förändringstyper, utan snarare att studera hur en viss företagsledning disponerar sin organisation för förändring. Vi ser av denna orsak ingen anledning att precisera förändringsbegreppet som man gör inom vissa delar av teorin.

1.4.2 Dilemmat

Då vi talar om ”dilemmat” avser vi den modell vi genomgående använder oss av. Modellen förklarar fördelen med att höja förändringsbenägenheten i en organisation innan den infinner sig naturligt (se fig. 1).

Med begreppet ”dilemmat” avser vi dels problematiken med att handlingsutrymmet måste sjunka för att förändringsbenägenheten skall öka, och dels arbetet med att höja förändringsbenägenheten. Dilemmat är hämtat ur Bruzelius och Skärvads *Integrerad organisationslära* och beskrivs mer utförligt i avsnitt 3.1.

1.4.3 Lärande

Det finns många definitioner av lärande. Mayo och Lank definierar lärande organisationer på följande sätt:

*”A learning organisation harnesses the full brain power, knowledge and experience available to it, in order to evolve continually for the benefit of all its stakeholders.”*³

Med begreppet ”lärande” avser vi en högre grad av lärande än vad man kan förvänta sig av en ”normalt lärande” organisation (som saknar medvetet arbete för en lärande organisation). Begreppet förklaras grundligare i teoriavsnitt 3.2.4.

1.4.4 Användningen av engelska ord och uttryck

Då huvuddelen av den teorilitteratur vi använder är skriven på engelska har vi valt att till största delen behålla dessa ord och uttryck i översatt form. Det främsta skälet att vi inte har velat göra

³ Mayo och Lank ur Swain, P., *The Learning Organization*, sidan 32.

en översättning av denna precisa terminologi är risken att då tappa nyanser i språket och därmed en del av innebörden i teorin.

1.4.5 Förkortningar

I syfte att få uppsatsen med läsvänlig kommer vi framöver förkorta några termer. "Länsförsäkringar Stockholm" förkortar vi med LFS, och "livförsäkring" förkortas i vissa sammanhang med "liv" och Länsförsäkringar Aktiebolag förkortas "LFAB".

1.5 Avgränsningar

I denna uppsats gör vi en strikt analys utifrån de fyra perspektiv vi har valt att fördjupa oss inom. Vi har inte för avsikt att diskutera eller framhäva andra sätt att höja förändringsbenägenheten än de som återfinns i teoridelen. Vi inriktar oss vidare på en enskild, genomgripande förändring och gör inte anspråk på att i några generella termer uttala oss om hur man arbetar med att höja förändringsbenägenheten vid förestående förändringsarbete.

Vi kommer inte att utvärdera ledningens förändringsstrategi, utan bara utifrån relevant litteratur analysera hur det initiala arbetet går till. Studien genomförs i förändringsarbetets startskede, varför vi inte kan uttala oss om den fortsatta utvecklingen.

Vi har under våra intervjuer endast vänt oss till personer i företagsledningen, vilket har givit oss den eftersträlvade ledarskapsvinkeln. Vad detta medvetna val har medfört är en bild av hur ledningen ser på förändringsarbetet och vi kan därför inte kan uttala oss om hur medarbetare längre ned i organisationen resonerar kring samma frågor. Av samma anledning får de berättelse vi redogör för under kapitlet "Fallbeskrivning" delvis stå oemotsagda.

1.6 Målgrupp

Vi vänder oss i första hand till läsare som har grundläggande kunskaper inom såväl ledarskaps-teori som ekonomisk strategi- eller organisationsteori. Av den anledningen går vi inte närmare in på de teoretiska begrepp och modeller som förekommer i texten, såvida de inte är direkt väsentliga för vår analys. Vidare förutsätter vi att läsaren har en grundläggande kännedom om den terminologi som förekommer inom försäkringsbranschen, då inte heller dessa facktermer behandlas eller förklaras separat.

Vi hoppas att samtliga parter som varit inblandade i arbetet med färdigställandet av den här uppsatsen skall finna innehållet intressant och givande. Förutom dessa ser vi gärna att studenter såväl som lärare vid Ekonomihögskolan i Lund, med ett allmänintresse inom områdena strategi, förändring och ledarskap attraheras av uppsatsens innehåll.

2 Metod

Syftet med det här kapitlet är att beskriva de riktlinjer och antaganden uppsatsen är skriven utifrån. Detta för att möjliggöra för läsaren att kritiskt kunna tillgodogöra sig uppsatsens information. I kapitlet strävar vi efter att ge en så klar och rättvis bild som möjligt av hur vi arbetat.

2.1 Vetenskaplig inriktning

2.1.1 Kvalitativ kontra kvantitativ metod

Med utgångspunkt från undersökningens typ av data brukar man skilja mellan kvantitativ och kvalitativ data.⁴ Kvantitativa undersökningar grundar sina slutsatser på data som är kvantifierbara. Kvalitativa undersökningar baserar sina slutsatser på data som är svår att kvantifiera, såsom attityder, värderingar och föreställningar - sådant som populärt benämns ”mjukdata”. Eftersom vårt mål med studien är att på ett fundamentalt plan förstå LFS:s lednings arbete med att initiera en organisationsförändring använder vi en kvalitativ metod.

2.1.2 Val av metodskola

I valet mellan de två metodskolorna Positivism och Hermeneutik har vi valt att huvudsakligen arbeta med den sistnämnda. Då den förstnämnda skolan föreskriver ett angreppssätt av empirisk data som förutsätter att forskaren förhåller sig fullständigt neutral till det fenomen som studeras, söker man inom Hermeneutiken snarare uttolka och förstå en verklig företeelse. Givet vår kvalitativa studie ter sig alltså den sistnämnda skolan bäst lämpad. Vidare syftar vårt val av skola till att andra ska kunna ta del av det vi skrivit och kunna relatera till vår uppsats som en uppsats på kandidatnivån. Inslag från båda skolor kan dock skönjas och det är svårt - för att inte säga omöjligt - att strikt hålla sig till den ena eller andra skolan.⁵

Ett hermeneutiskt angreppssätt medför krav på att forskarens personliga erfarenheter kommer fram eftersom det är omöjligt - och inte alltid önskvärt - att bedriva en helt opartisk forskning. Vidare menar man inom Hermeneutiken att det inte alltid går att skilja mellan faktaomdömen och värdeomdömen, varför det är av stor vikt att forskaren är tydlig med att - i möjligaste mån - presentera sina förkunskaper inom ämnet, sina preferenser och antaganden. Detta gör vi i avsnitt 2.1.4 nedan.

2.1.3 Ansatser

Historiskt har man talat om två olika ansatser att systematiskt ta sig an samhällsförhållanden med hjälp av enkla teorier.⁶ Dessa två är induktiv och deduktiv ansats. Den förstnämnda används då det är en företeelse vi skall studera, det vill säga då vi går från faktavärlden (empiri) till

⁴ Lundahl, U., Skärvad, P-H., *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, sidan 51.

⁵ *Ibid.*, sidorna 40-45.

⁶ Holme, I., Solvang B.K., *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*, sidan 51.

modellvärlden (teori).⁷ Den deduktiva ansatsen kan sägas vara det motsatta - den används när vi utifrån teorier skapar förutsägelser om ett visst fenomen.

Vi har använt en kombination av dessa två angreppssätt, då vi utifrån empirin valt teorier för att analysera och förstå empirin. Detta gjorde vi allteftersom och omtolkade teorin och empirin successivt. Alvesson och Sköldberg talar om detta angreppssätt som en tredje ansats och kallar den abduktiv. De beskriver även den som en kombination av de två tidigare nämnda ansatserna, och menar att det är den ansats som dominerar fallstudiebaserade undersökningar.⁸ Ansatsen innebär i praktiken att både teoretiska och empiriska frågeställningar och problem analyseras. Alvesson och Sköldberg menar vidare att ansatsen inbegriper *förståelse*, vilken gör den unik jämfört med de övriga två angreppssätten.

2.1.4 Referensram

Enligt Lundahl och Skärvads modell nedan påverkar en forskares värderingar utredningen på flera olika plan – såväl dolda och omedvetna som öppet redovisade värderingar har effekter. För att i möjligaste mån klargöra vår gemensamma teori- och upplevelsebas redovisar vi här för våra tidigare erfarenheter, värderingar och intresseområden. Vi är medvetna om att dessa underliggande karaktäristika hos oss påverkar arbetet med den här undersökningen både direkt och indirekt, och vi vill framgent vara så öppna som möjligt med det vi känner till och det vi bedömer kan ha betydelse för vår tolkning.

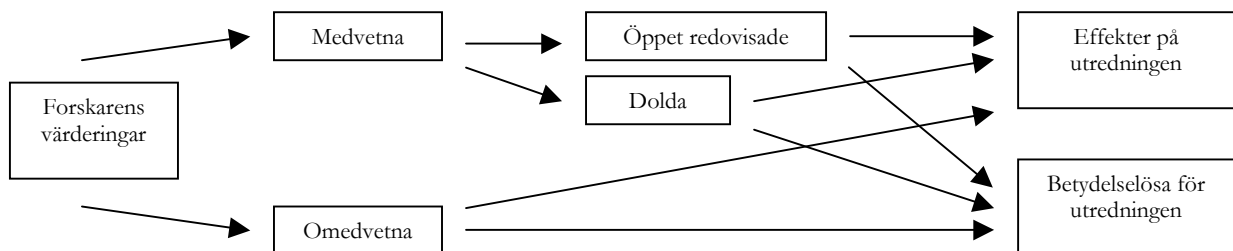


Fig. 2 Värderingars effekt på en utredning.⁹

Våra teoretiska förkunskaper är främst att samtliga har läst fördjupningskursen ”Strategi och styrsystem” på kandidatnivå. Utöver detta har en av oss betydande erfarenhet av strategi/managementområdet från studier vid ett utländskt universitet. Även de två andra gruppmedlemmarna har under perioder studerat utomlands. Utöver detta besitter en gruppmedlem fördjupade kunskaper inom området socialpsykologi och en annan inom området finansiering.

Samtliga har ett stort intresse för frågor som är relaterade till uppsatsens huvudproblematik. Dilemman inom ämnet företagsekonomi, och då i synnerhet inom områdena ledning, management och företagsstrategi intresserar oss. Vi bedömer det som sannolikt att tro att vårt val av forskningsområde har färgats av detta intresse. Vi bedömer det vidare finnas en risk att vårt intresse för ämnet har stått i konflikt med det vetenskapliga värde uppsatsen resulterar i. Utan att veta i vilken utsträckning detta har varit fallet, kan det inte uteslutas att vår önskan att lära oss mer om ämnet har skett på bekostnad av vissa akademiska bedömningskriterier.

⁷ Lundahl, U., Skärvad, P-H., *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, sidan 42.

⁸ Alvesson, M., Sköldberg, K., *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ undersökning*, sidan 43.

⁹ Lundahl, U., Skärvad, P-H., *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, sidan 78.

2.1.5 Kritik mot metod och vetenskaplig inriktning

De fördelar en kvalitativ undersökning medför jämfört med en kvantitativ bör vägas mot dess nackdelar. Flexibiliteten med metoden är både dess styrka och dess svaghet. Kvalitativa undersökningar karaktäriseras av flexibilitet – kvantitativa av strukturering. Vidare är kvantitativa metoder i regel extensiva och kvalitativa metoder intensiva. Då kvalitativa undersökningsmetoder varken är extensiva eller tillräckligt strukturerade är det svårt att dra generella slutsatser.¹⁰

Hermeneutiken är metodskolan som ligger till grund för den kvalitativa metodteorin.¹¹ Härmed bör samma kritik som användes mot den kvalitativa metoden ovan även vara applicerbar på valet av Hermeneutiken som metodskola. I denna studie har vi som syfte att generera hypoteser, som i fortsatt forskning kan bekräftas eller förkastas. Detta tillvägagångssätt tillåter oss att tolka resultat utan att generalisera.

Abduktiv ansats kan kritiseras av att inte ha någon tydlig utgångspunkt. Popper¹² menar att den abduktiva metoden ägnar sig åt tolkning av mönster – utan något att deducera blir slutsatserna spekulativa. Svagheterna med vår begränsande referensram diskuterade vi ovan i avsnitt 2.1.4. Vi fann den abduktiva metoden vara praktisk i vår studie, eftersom vi snarare studerade ett problem än prövade teoriers giltighet.

2.2 Tillvägagångssätt

Vår empiri baserades på intervjuer med ledande nyckelpersoner på LFS. Nedan följer de tankar, resonemang och val vi gjorde då vi designade och utförde intervjuerna, samlade in och bearbetade teorin, samt analyserade primärdatan.

2.2.1 Insamling och bearbetning av primärdata - intervjuer

För att komma det vi studerar så nära som möjligt valde vi att insamla våra primärdata enligt metoden för den kvalitativa intervjun. Enligt Holme och Solvang är den kvalitativa intervjuns styrka att undersökningssituationen i mångt och mycket liknar en vardaglig situation och ett vanligt samtal.¹³

Inom intervjumetodiken skiljer man på journalistiska intervjuer, där intervjuaren är ute efter att påverka den intervjuade i någon speciell riktning, och psykologiska/rekryterings-intervjuer.¹⁴ I de sistnämnda skall de personer som intervjuar sträva efter att i möjligaste mån hjälpa den intervjuade att tala, och frågorna skall vara av öppen karaktär. Detta såg vi som en förutsättning för att kunna avgöra vilka delar inom förändringsarbetet som de intervjuade själva ansåg viktiga att lyfta fram i intervjusituationen.

Givet vår kvalitativa ansats tog vi ställning till vilken typ av intervju vi ville genomföra utifrån följande dimensioner: Standardiseringsgrad - hur lika uppläggen skulle vara för intervju-

¹⁰ Holme, I., Solvang B.K., *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*, sidorna 79-88.

¹¹ Lundahl, U., Skärvad, P-H., *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, sidan 42.

¹² Alvesson, M., Skoldberg, K., *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, sidan 44.

¹³ Holme, I., Solvang B.K., *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*, sidorna 79-88.

¹⁴ Aase, K., Föreläsning i intervjuteknik, 2002-11-21.

personerna; intervjuernas struktureringsgrad; vilken precision vi eftersträvar; samt vilket utrymme vi vill lämna för deras svar.

Initialt var standardiseringsgraden påtaglig då vi använde samma ramverk vid samtliga intervjuer. Dock utvecklades de olika intervjuerna unikt, varför slutresultatet inte var lika standardiserat. Vi tillskriver vidare de fyra intervjuerna samma värde oberoende av intervjupersonernas position i företaget. Detta ser vi som godtagbart eftersom alla besitter höga chefspositioner (se 2.2.1.2).

Vi bedömde det som bäst att hålla intervjuerna relativt ostrukturerade och öppna. Detta för att erhålla så individuella svar som möjligt. Vid öppna frågor tillåts den intervjuade själv disponera över vad han/hon vill berätta om. Härmed kan det utläsas värdefull information angående vad denne prioriterar och anser viktigt.¹⁵

Avslutningsvis designade vi intervjuerna efter tratt-tekniken.¹⁶ Tekniken innebär att intervjun inleds med stora, öppna frågor för att sedan specificeras beroende på vilka svar man erhåller. Mot bakgrund av detta kom både strukturerings- och standardiseringsgraden att förändras under intervjuernas gång. Vår ambition var att hålla intervjuerna så öppna och berättande som möjligt.¹⁷

2.2.1.1 Intervjuteknik och förberedelser

För att få så hög kvalitet som möjligt på intervjun studerade vi hur detta kunde förberedas innan, samt underlättas under, själva intervjun. Runa Patel¹⁸ tar upp yttre motivation, inre motivation och probing som effektiva tekniker.

Den yttre motivationen syftar till att motivera den som intervjuas att svara engagerat och korrekt. Detta kan göras genom att grundligt klargöra syftet, tillvägagångssättet, hur lång tid intervjun beräknas ta och om informationen är konfidentiell eller ej. Vidare bör man koppla intervjuens syfte till individens egna mål och förklara hur hans/hennes bidrag kommer att påverka resultaten. Denna yttre motivation sammanfattade vi och skickade per e-post en vecka innan intervjun ägde rum. De fick däremot inte veta exakt inom vilka områden vi skulle röra oss under intervjun, eftersom vi gjorde bedömningen att detta i allt för stor utsträckning skulle påverka svaren - risken att svaren skulle vara alltför förberedda upplevde vi vara för stor.

Inre motivation handlar om tekniker för att förbättra relationen mellan intervjuare och intervjuperson. Vi nyttjade detta genom att spela med öppna kort och visa genuint intresse för att aldrig framkalla försvarsbeteende hos intervjupersonen.

Probing används för att förtydliga svar. Man motiverar den intervjuade genom att visa intresse och förstående. Tekniken fungerar som ett kontrollverktyg för den som intervjuar, och kan till exempel bestå av korta uttryck av förståelse såsom ”..kan du berätta mer om...?” eller ”..det var intressant...”. Det kan också vara parafrasering, det vill säga upprepande med egna ord vad man har uppfattat, samt att man gör konstpauser för att få intervjupersonen att gå djupare i sig själv. Vi använde probing just som ett kontrollverktyg att styra intervjun åt önskat håll och för att förtydliga svar.

Vi valde att registrera intervjuerna dels på minidisc och dels genom anteckningar. Vi ansåg att minidiscens tillkortakommanden (främst att visuella effekter inte kommer fram, men ännu

¹⁵ Aase, K., Föreläsning i intervjuteknik, 2002-11-21.

¹⁶ Patel, R.; Tebelius, U., *Grundbok i forskningsmetodik*, sidan 108.

¹⁷ Ibid. sidan 103.

¹⁸ Ibid. sidorna 104-107.

viktigare att intervjupersonerna kan känna sig hämmade), vägdes upp av dess uppenbara fördelar (enkelt sätt att registrera allt som sägs).¹⁹ Alla tre uppsatsmedlemmar var med på intervjuerna. En av oss hade huvudansvaret för frågorna och använde i detta ovan nämnda tekniker, en förde anteckningar för att underlätta analysarbetet och en ställde kompletterande frågor.

Sammantaget tror vi att dessa tekniker höjde kvaliteten på våra intervjuer.

2.2.1.2 Intervjupersonerna

Som framgår av vår problematisering och frågeställning är vi främst intresserade av att titta på hur ledare vid LFS arbetar med, och vilka strategier de har för att genomföra, en förändring. Även de teoriavsnitt som används är i hög grad skrivna för ledare, varför det faller sig naturligt att använda berättelser från just dessa. Vi gör en distinktion mellan chefer och ledare (se 3.2.1.2).

De huvudkriterier vi använde för att finna relevanta intervjuobjekt var att de skulle vara anställda i nyckelpositioner (i förhållande till den undersökta förändringen), samt att de skulle ha tillgång till erforderlig information. Detta bedömde vi skulle tillåta oss göra relevanta analyser. Vi har genomfört fyra stycken personliga intervjuer om en till en och en halv timme vardera. Följande personer vid LFS har intervjuats:

- Carl Dahlberg, verkställande direktör
- Marie Sohlberg, personalchef
- Kaj Johansson, fackordförande
- Hans Jungfeldt, chef för Livförsäkringsdelen

Vi resonerade till en början utifrån mångfaldskriterier vad gäller kön, ålder, värderingar, utbildning och dylikt. Dock insåg vi allteftersom att tillämpandet av dessa kriterier inte skulle ge oss en tillfredsställande bild av förändringsarbetet med tanke på sammansättningen av chefer inom LFS. Vi bestämde oss istället för en linje där kunskap inom det undersökta området skulle vara avgörande. Tillsammans tror vi att de intervjuade bidrog med individuella vinklar och tillräckligt skilda perspektiv för att stödja vår valda ansats och undersökning.

2.2.1.3 Bearbetning av intervjudata

Eftersom vi var fast beslutna att få en så god och rättvisande bild som möjligt av situationen hos LFS lade vi ned mycket möda på att förstå och tolka det vi upplevde under intervjuerna. För att höja kvaliteten på detta arbete genomfördes sammanställningarna av intervjumaterialet i omedelbar tidsmässig närhet till intervjutillfällena.

De anteckningar som fördes under intervjuerna kom att utgöra grunden för våra analyser. Utifrån dessa ”grova penseldrag” av verkligheten kunde vi avgöra hur intervjumaterialet korresponderade med de teoriområden vi valt att arbeta med. När vi sedan i analysfasen mer på djupet betraktade vårt empiriska material återkom vi kontinuerligt till de inspelade intervjuerna.

Vårt mål med efterarbetet och sammanställandet av det empiriska materialet var att få våra svar så sakliga och överensstämmande som möjligt med vad intervjupersonen avsåg vid intervjutillfället. Vi kommer inte att fortsättningsvis redovisa vem som har sagt vad eftersom vi inte anser att det gagnar uppsatsen. Vi skattar intervjupersonernas integritet högre än önskemålet att redovisa enskilda åsikter. Undantaget är citat som kommer att redovisas med fotnot.

¹⁹ Kvale, S., *Den kvalitativa forskningsintervjun*.

2.2.1.4 Analys av primärdata

Givet vår hermeneutiska och kvalitativa ansats kommer vissa bedömningar färgas av intryck och uppfattningar från intervjuerna. Detta medför risker gällande vissa resultatets tillförlitlighet, och vi är medvetna om problematiken med värderingar och bedömningar som står utan något jämförande. Vi har sökt minimera dessa risker genom strävan efter saklighet och objektivitet.

2.2.2 Sekundärdata

De sekundärdata vi använt består av tidningsartiklar, brev och material (broschyrer, häften etc.) från LFS och Internet. Dessa har syftat till att öka vår förståelse för problemområdet och den situation LFS står inför.

2.2.3 Insamling och bearbetning av teori

Stommen i vår teori är hämtad ur facklitteratur och artiklar som behandlar de aspekter som illustrerats i modellen/ramverket nedan. De teorier vi har använt för att genomföra vår analys är teorier som är vedertagna och allmänt accepterade i forskarkretsar, som förekommer i oberoende sammanhang och som ofta tas upp och behandlas som milstolpar i den litteratur vi har använt. Dessa teorier kan emellertid inte betraktas som absoluta sanningar, utan får ses som schematiska förenklingar av verkligheten som skall kunna användas i olika situationer. För att kunna dra slutsatser av det studerade fallet har vi dock utgått från dessa teorier och betraktat dem som referenspunkter, men med vetskapen om att även dessa kan ifrågasättas och diskuteras.

Efter att ha studerat teorier behandlades förändring och problem och processer vid förändring, drog vi två slutsatser:

1. Vi finner ingen teori som tar upp tillräckligt många och tillfredställande aspekter av processerna kring att disponera organisationer för förändring.
2. Vi finner många teorier och områden som är relevanta för frågeställningen.

Givet den andra slutsatsen identifierade vi fyra områden som särskilt ofta återkommer i förändringslitteratur: Teorier kring ledarskap, vision, motstånd och lärande organisationer. Vi fann dessa bidra med värdefulla begrepp, teorier och modeller för analys av vårt problemområde. Schematiskt sker vår fördjupning således enligt nedanstående fyrspektivmodell:

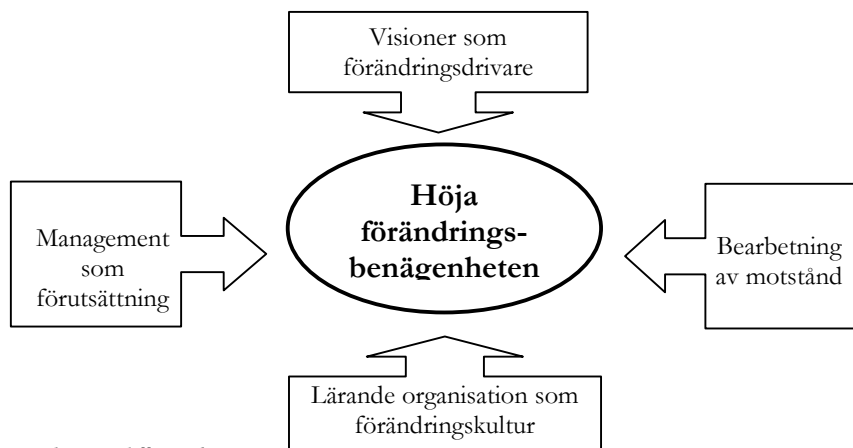


Fig. 3 Vår fyrspektivmodell över hur man studerar höjd förändringsbenägenhet.

2.3 Källkritik – validitet, reliabilitet och relevans

För att öka förutsättningarna för att läsaren skall kunna få en klar och rättvis bild av hur vi har gått tillväga i vår studie granskar vi här kritiskt vår primär- och sekundärdata.

För att bedöma reliabiliteten ställer vi oss frågan om källorna är tillförlitliga. Vi har under våra besök på företaget träffat fyra personer som alla har en egen bild av den förestående förändringen. Detta talar enligt oss för att reliabiliteten är tillfredställande i våra primärkällor. De fyra personerna representerar olika delar eller perspektiv av företaget, men sitter alla i ledningsgruppen. De har under hösten 2002 arbetat tätt tillsammans för att i samråd med andra komma fram till hur förändringen i liv-delen bäst genomförs. Detta skulle kunna innebära att de har påverkats av varandra och därmed skulle reliabiliteten kunna bli lidande. Vi har i möjligaste mån sökt samla in oberoende externt material för att höja graden av reliabilitet.

När validiteten bedöms tittar man på om källorna verkligen mäter det fenomen som är avsett att mätas. Det är oväsentligt om informationen är reliabel om den inte kan användas för att pröva våra frågeställningar.²⁰ En risk när man intervjuer välutbildade personer i ledningspositioner är att det kan finnas en skillnad mellan verkligheten och de berättelser som framkommer under intervjuerna. Viktigt är att ta ställning till hur detta påverkar kvaliteten på den empiriska datan, och därför ställa sig frågor om hur tillförlitlig informationen är. Har de intervjuade personerna något egenintresse i att vinkla/förvränga verkligheten? Dyliga frågor har vi arbetat med löpande under hela datainsamlingsfasen och med hjälp av dessa har vi sökt behålla ett kritiskt förhållningssätt till såväl förstahands- som andrahandskällor.

Under arbetet med att samla in empirisk data sökte vi till en början samla in så mycket information som möjligt om företaget, för att sedan utifrån detta material kunna göra av en avvägning av vad som är viktigt och inte. Detta arbetssätt gav oss en bred bas och en större förståelse för företagets verksamhet, vilket har hjälpt oss att förstå problematiken kring den studerade förändringen. Det har sedermera visat sig att långt ifrån allt insamlat material har varit relevant för utredandet av frågeställningen. I de fall där relevansen har varit osäker har vi tagit med informationen. Detta för att inte i onödan riskera det vetenskapliga värdet.

Avslutningsvis har en av gruppmedlemmarna en släktmässig relation till den verkställande direktören i fallföretaget. Vi är medvetna om eventuella tveksamheter detta innebär för uppsatsens tillförlitlighet. Dock har vi strävat efter att minimera dessa risker. Till exempel genomförde inte denne uppsatsmedlem någon av intervjuerna, utan antog endast en kompletterande roll.

²⁰ Holme, I., Solvang B.K., *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*, sidan 167.

3 Teori

I det här kapitlet presenterar vi de teorier och modeller som kommer att användas i analysen av det empiriska materialet. Först går vi igenom det dilemma som ligger till grund för vår frågeställning, sedan fördjupar vi oss i de teorier och modeller som kan hjälpa oss besvara den. Dessa analysverktyg struktureras och presenteras enligt fyra fördjupningsperspektiv.

3.1 Dilemmat

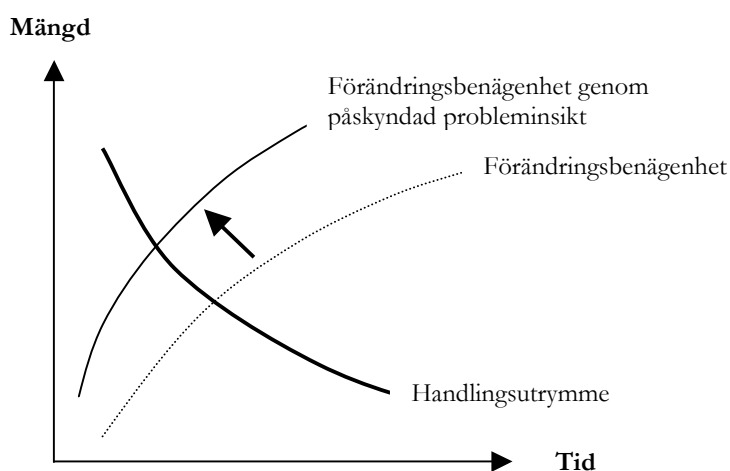


Fig. 4 Handlingsutrymme och förändringsbenägenhet som en funktion av tiden.²¹

Dilemmat tar upp den problematik företagsledare ofta ställs inför då förändringar av något slag behövs i organisationen. När ledningen i ett företag inser att det krävs förändringar i strategi eller organisation, återstår den svåra uppgiften att övertyga organisationens medarbetare om förändringens nödvändighet. Detta arbete symboliseras av *pilen* i modellen ovan. Ju tidigare ledningen påbörjar processen desto lägre är förändringsbenägenheten, eftersom behoven är otydliga. Å andra sidan minskar det strategiska handlingsutrymmet ju längre tiden går, samtidigt som förändringsbenägenheten höjs så mycket att förändring blir möjlig. Kopplat till vår frågeställning belyser dilemmat problematiken att uppnå en önskad förändringsbenägenhet utan att handlingsutrymmet blir för litet. I princip innebär detta en aktiv process att höja förändringsberedskapen för att få till stånd en förändring i ett tidigare skede.

”Bad business results are both a blessing and a curse in the first phase. On the positive side, losing money does catch peoples attention. But it also gives less maneuvering room.”²²

J. P. Kotter

3.2 Fördjupning – fyra perspektiv på förändringsbenägenhet

Vi har valt, som nämnt i avsnitt 2.2.3, att studera förändringsbenägenhet i LFS utifrån fyra perspektiv. Modellen för detta illustreras nedan. Det bör påpekas att dessa fyra perspektiv inte

²¹ Bruzelius, L.; Skäravad, P-H., *Integrerad Organisationslära*, sidan 375.

²² Kotter J. P., *Leading Change: why transformationefforts fail*, Harvard Business Review, sidan 60.

utesluter, utan på många sätt överlappar, varandra. Vi har dock i möjligaste mån sökt behandla dem separat. Således är resterande teorikapitel strukturerat efter dessa fyra områden.

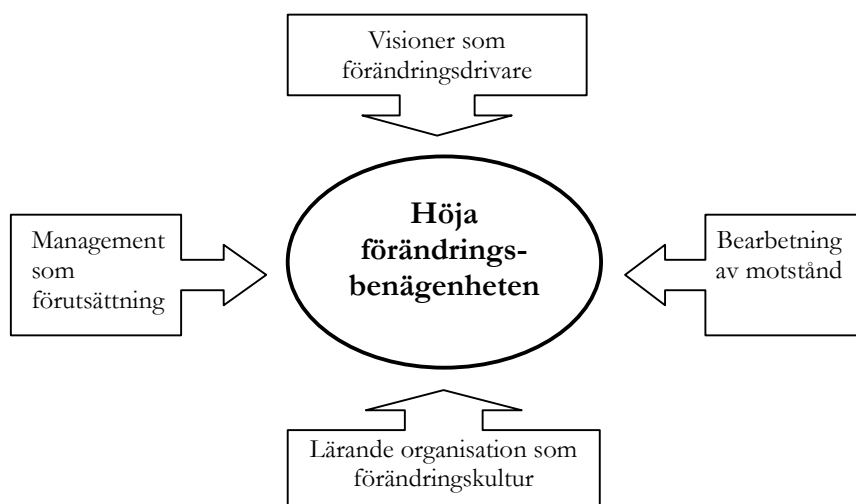


Fig. 5 Fyra perspektiv på arbete med höjd förändringsbenägenhet.

3.2.1 Management som förutsättning

Förändringslitteratur antar i regel ett ledarskapsperspektiv. Ordet ”management” behandlar vi som ett samlingsbegrepp för ledare, chefer och nyckelpersoner. Förmågan hos management verkar i litteraturen vara en förutsättning för att genomföra förändringar. Därav formuleringen ”Management som förutsättning”.

3.2.1.1 Betydelsen av ledare

I moderna organisationer spelar ledaren, och det ledarskap han eller hon använder sig av, en allt viktigare roll. Detta gäller oavsett om organisationen i fråga befinner sig i en stabil miljö eller i en miljö som präglas av förändring. Rachid Zeffane menar att ledare aldrig tidigare har haft så stor betydelse som de har idag, eftersom företagsomgivningar blir alltmer turbulenta.²³ Han är långt ifrån ensam om att hävda detta. Han menar vidare att ledarskapet måste knytas till framtiden och den strategi som företaget arbetar efter; karaktären hos en ledare måste stämma överens med vad som i företagsstrategin är föreskrivet som en förändrings mål. Med andra ord torde valet av ledare vara en minst lika viktiga fråga som strategiarbetet i stort.

3.2.1.2 Skillnad mellan ledare och chef

John P. Kotter gör en klar skillnad mellan ledare och chef.²⁴ Värt att nämna här är att vi inte skiljer på ledare och chef i fysisk person, utan hänvisar till teorin som väl förklarar två aspekter på ledning. Vi ser alltså att ledaren och chefen mycket väl kan vara samma person.

När det handlar om att skapa en agenda för verksamheten skall ledaren enligt Kotter ta ut riktningen och utveckla en vision för framtiden, medan chefen skall planera och budgetera verksamheten. Lika tydlig är skillnaden när det handlar om något form av förändringsarbete i

²³ Zeffane, R., *Critical issues in fostering positive organisational change*, Leadership and organizational development journal, sidorna 36-43.

²⁴ Kotter, J. P., *A Force For Change*.

organisationen. Då skall ledaren initiera samt genomföra förändringen, ofta på ett genomgripande sätt, genom att besluta om förändringar vad det gäller produktsammansättning, marknader eller dylikt. Chefen, å andra sidan, skall hitta sätt att tillfredsställa intressenter, skapa relevanta mått att mäta förändringen, samt se till att ledarens visioner efterlevs på en mer operativ nivå.

I linje med resonemanget om att ledarrollen är skild chefsrollen, ställer Kotter upp en matris som syftar till att beskriva hur stor roll ledaren respektive chefen spelar vid olika förändringar. I matrisen förekommer två variabler; grad av förändring som krävs vid en viss operation, och förändringens komplexitet. Modellen ger läsaren en bild av vilka delar av företagsledningen som kommer i fokus vid de olika situationerna.

Grad av förändring	Hög	Ledare - Chef +	Ledare + Chef +	+ = viktig - = mindre viktig
	Låg	Ledare - Chef -	Ledare + Chef -	
		Låg	Hög	
		Komplexitet i förändringen		

Fig. 6 Ledarens och chefs roll vid olika förändringar.

Ser man till att ett företag över tid tvingas göra en mängd större och mindre förändringar, kompletterar ledar- och chefsrollerna varandra. Rachid Zeffane menar att det finns en inneboende skillnad mellan dessa båda yrkesroller²⁵. Han säger att ledare är inriktade på arbete med företagets övergripande vision och mission, medan chefer är tränade att hålla en rak kurs och se till att företaget efterlever sina mål. Därför bör inte arbetsuppgifterna sammanblandas.

3.2.1.3 Det effektiva ledarskapet

I linje med ovanstående resonemang menar Richard Teare att organisationens liv tydligt är influerat av dess ledare.²⁶ I synnerhet, menar han, är det företagets vision, de anställdas motivering och ledarens sätt att leda som får saker att hända inom företaget, och som får andra att följa den valda riktningen. Vidare hävdar han att ledarrollen är mångfacetterad och att den kräver både yrkesmässiga färdigheter och personliga kvaliteter. Studier har gjorts inom området och en av dem som listar beståndsdelar av det effektiva ledarskapet är Tait²⁷. Han nämner följande faktorer för att lyckats som ledare:

- *Clarity of vision*: Att i en komplex situation kunna utskilja några få punkter som är viktigast att komma till rätta med. Vi tolkar detta som förmåga till klarsynthet, snarare än arbete med visioner. Detta avgränsar även analysen gentemot avsnittet om Visioner (3.2.2).
- *Credible communication and interpersonal skills*: Att kunna sälja in sina avsikter till de anställda samt locka dem till handling.
- *Sincerity, generosity and self mastery*: Förmågan att kunna ingjuta tillförlit hos arbetsstyrkan samt förmågan att klara av den utsatta situationen på toppen.
- *High levels of motivation and physical energy*: Att förmå sina anställda att prestera det lilla extra för att uppnå något extraordinärt hos organisationen.

²⁵ Zeffane, R., *Critical issues in fostering positive organisational change*, Leadership and organizational development journal, sidorna 36-43.

²⁶ Teare, R., *Enabling organisational learning*, International Journal of Contemporary Hospitality Management.

²⁷ Tait, R., *The attributes of leadership*, Leadership & Organisation Development journal, sidorna 27-31.

Vi har ovan redogjort för några av de drag som enligt litteraturen utmärker den framgångsrike ledaren. Vi skall nu diskutera ledarskapet utifrån ett något annorlunda perspektiv – att teorier om ledarskap kan göras mer intressanta, och mer användbara, om ledaren/ledarskapet sätts i förhållande till andra faktorer.

3.2.1.4 Kartläggning av personalens mognad för förändring

För att ledare ska kunna avgöra vilken typ av ledarskap som bör användas vid givna situationer finns det ett stort antal verktyg. Utifrån teorier om det situationsanpassade ledarskapet kan man sluta sig till att begreppet ”mognad” i organisationer är ett nyckelbegrepp. För att kunna bestämma en genomsnittlig grad av mognad hos en personalstyrka finns det flera sätt att kategorisera individer. Grupper av anställda i organisationen placeras in i fack som döps utifrån diverse variabler. Dessa modeller syftar till att ge ledare en bild av personalstyrkans sammansättning och därmed underlätta beslut.

För att en förändring i en organisation skall komma till stånd krävs att organisationen är redo för förändring, samt att den har en medvetenhet om att en förändring är nödvändig.²⁸ Det krävs att de som kommer att beröras görs medvetna om behovet av – och möjligheterna med – förändringen. Det krävs även att det skapas en delaktighet kring förändringen. De anställda kan därmed placeras in i fyra fack beroende på deras medvetenhet om förändringsbehovet samt deras kompetens att genomföra förändringen. Med kompetens avses de anställdas förmåga att handskas med förändringen i sig såväl som med den situation som uppstår efteråt.

Consciousness	High	Conscious Incompetence	Conscious Competence
	Low	Unconscious Incompetence	Unconscious Competence
		Low	High
		Competence	

Fig. 7 Consciousness and Competence in Process of Change.²⁹

3.2.1.5 Situationsanpassat ledarskap

Mot den skola som menar att det i någon mening finns absoluta ledaregenskaper (se exempelvis avsnitt 3.2.1.3) står de som hävdar att ledarskapet måste variera från tid till annan och skifta beroende på både företagets interna och externa förutsättningar. Till exempel menar Brian Gorman att det inte finns en enda typ av ledarskap som passar ett visst företag bäst över en längre tid.³⁰ Hans åsikt är istället att varje företag måste se över sitt ledarskap och noga studera ledarskapskandidater för att försäkra sig om att dessa stämmer överens med företagets värderingar i termer av kompetens, elasticitet, kultur och inställning till förändring. Just på en förändring, menar han, kan företagsledare ha sex olika synvinklar - var och en förknippad med en särskild ledarstil:

²⁸ L., Rohlin, P.-H., Skärvad, S., Å., Nilsson, *Strategic leadership in the learning society*, sidan 159.

²⁹ *Ibid.*, sidan 159.

³⁰ Gorman, B., *Leading Change*, Executive Excellence.

- Det första synsättet innebär att ledaren inte vill förändra. Denna inställning kallas *anti-change*. Ledaren tycker då att endast små justeringar i organisationen bör göras.
- Den andra ledaren kallas *rational* eftersom han/hon tenderar att se saker som antingen bra eller dåliga. Antingen är man på rätt väg eller fel - inget mellanting finns.
- *Panacea* är den tredje inställningen. Den innebär att ledaren är medveten om att oförutsedda händelser kan förekomma. Fokus ligger på att omvända eventuell oro i organisationen till en positiv anda för framtiden.
- *Bolt-on*-ledaren tar endast undantagsvis hänsyn till de mänskliga aspekterna vid en förändring. Ett tydligt tekniskt fokus finns och uppgiftsfokuseringen är hög.
- En ledare kan också vara *integrated*. Fokus ligger då både på de tekniska och de mänskliga aspekterna när beslut rörande förändringen fattas.
- Den sista typen är *continous*, och för de ledare som anammar detta synsätt är det inte viktigt huruvida organisationen klarar en enskild förändring eller ej, utan huruvida en förändringsanda i företaget kan odlas. För dessa är normaltillståndet förändring.

Efter att ha tagit ställning till ovanstående ledarstilar bör ledaren, enligt Gorman, avgöra på vilket eller vilka sätt han/hon skall styra sin organisation vid en förändring. Varje ledarstil har sina förtjänster och brister, och beroende på hur organisationen ser ut i övrigt kan var och en leda till framgång. Uppgiften för ledaren blir att utifrån dessa grundstilar känna pulsen på organisationen för att välja den metod som passar bäst.

3.2.2 Visioner som förändringsdrivare

Visioner är ett ständigt återkommande tema inom ledarskapsteori, förändringslitteratur och organisationsteori. Vad som dessutom ökar visioners relevans i sammanhanget är att de syftar på framtiden. En vision kan ses som en önskad framtidsbild varpå den i samband med förändringar kan bli både entusiasmerande och motiverande för individer och grupper i organisationen. Inte minst är visioner viktiga vid antecipatoriska förändringar, där en gemensam bild av ett önskvärt tillstånd är en av förutsättningarna för ökad förändringsbenägenhet. Vad bekommer ledningens uppgift, så är den enligt Killing och Fry att förvandla visionen till organisatorisk verklighet.³¹

Allen ser visioner som ”*the startingpoint, the anchor and the means*”³² då man kommunicerar en uppfattning om organisationens riktning till dess medlemmar. Kotter konstaterar genom hans observationer av misslyckade förändringar att dessa ofta innehåller många planer, program och detaljer, men ingen tydlig vision.³³

3.2.2.1 Definition och kriterier för en vision

*”En vision ger en sammankallande bild av ett levande och nåbart mål. Bilden måste ha nya idéer som inspirerar och skapar engagemang hos nyckelpersoner.”*³⁴

Nutt & Backoff

Nutt och Backoffs definition ovan är egentligen en mängd definitioner sammanfattade. Andra övergripande synsätt är att visioner är idealbilder av framtiden, ledstjärnor, framtida organisatoriska syften etc. Senge ger sin bild i en modell kallad ”Creative Tension”. Den kreativa

³¹ J. Peter Killing; Joseph N. Fry., *Delivering the Vision*, Business Quarterly, sidan 2.

³² Allen R. ur Teare R., *Enabling organizational learning*, sidan 315.

³³ Kotter J. P., *Leading Change: why transformationefforts fail*, Harvard Business Review, sidan 62.

³⁴ Nutt, Paul C.; Backoff, Robert W., *Crafting Vision*, Journal of Management Inquiry.

spänningen uppstår då en vision ger en tydlig bild av var vi vill befinna oss i framtiden utifrån den nutida verkligheten. Antingen förs verkligheten närmare visionen eller tvärtom. Målet är att arbeta så att verkligheten rör sig mot visionen. Lika vikt tilldelas den nutida verkligheten och visionen av framtiden, och uppfattningen av framtiden förutsätts av nuet.³⁵

Det finns andra begrepp som syftar på önskvärda, framtida situationer – till exempel *mission, aim, goal, target* och *strategy*. Gemensamt med visioner är att de anger riktning, fokus, klarhet i vad som är önskvärt och direkta mänskliga handlingar. Vad som däremot skiljer dem från visioner är vad som enligt Nutt och Backoff förtydligar visionernas styrka:

*"Visionen skall ge en klar, imaginär bild som erbjuder innovativa sätt till förbättringar, en bild som respekterar traditioner och kopplar ihop människa och handling så att personer kan förverkliga förändringar. Vidare skall visionen påverka människors känslor, väcka energi och skapa engagemang på arbetsplatsen."*³⁶

Nutt & Backoff

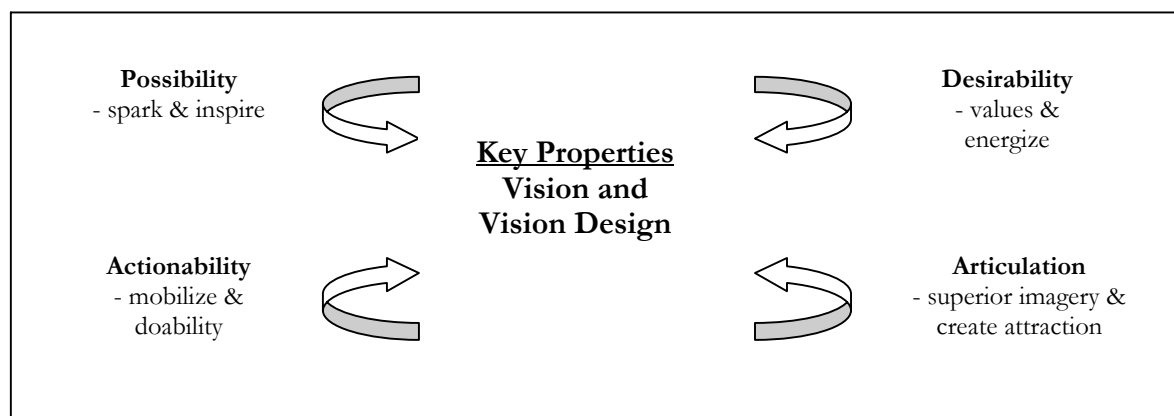


Fig. 8 Schematisk sammanfattning av de viktigaste egenskaperna/kriterierna hos en vision enligt Nutt & Backoff.³⁷

3.2.2.2 Att skapa gemensamma visioner

De flesta forskare på området verkar vara överens om att visioner kan förse förändringsförespråkare med ett kraftfullt verktyg. Detta förutsätter att visionen skapas och formas på rätt sätt beroende på situationen. Inte bara bör nyckelkriterierna (se 3.2.2.1) beaktas, utan även *hur* visionen skapas. Således kan man skilja på att forma vision (*shaping vision*) och att skapa vision (*creating vision*).

Senge menar att ju fler personer som delar visionen, desto mer verklig och effektiv blir den.³⁸ Nutt och Backoff går ett steg längre och menar att delandet av visionen endast är halva sanningen. De hävdar att ju fler nyckelpersoner ledare kan få med sig i att skapa visionen, desto större blir förbättringarna i organisationens verksamhet.³⁹ Den allmänna uppfattningen verkar således vara att det inte längre duger att ledningen endast dikterar ett *mission statement* eller *official vision statement*. Enligt Boal och Bryson⁴⁰ är visioner som skapar handling särskilt viktiga vid

³⁵ Senge P.M. ur Starkey, K., *How Organizations Learn*, sidan 291.

³⁶ Nutt, Paul C.; Backoff, Robert W., *Crafting Vision*, Journal of Management Inquiry.

³⁷ Ibid., sidorna 2 och 16.

³⁸ Senge P.M. ur Starkey, K., *How Organizations Learn*, sidan 298.

³⁹ Nutt, Paul C.; Backoff, Robert W., *Crafting Vision*, Journal of Management Inquiry, sidan 9.

⁴⁰ Ibid.

antecipatoriska förändringar, och handlingar som genererar visioner viktigare vid kris. Att skapa gemensamma visioner är en fortgående process där den dominerande uppfattningen om framtida verklighet ständigt utvecklas.

Att skapa visioner är en fortlöpande process som ständigt påverkas av den samtida situationen och miljön. Nutt och Backoff tar upp ett antal faktorer som är värda att hålla i minnet när visioners sammanhang analyseras: Triggers, organisationstyper, ledarskap, medskapande, tid och krissituationer är alla faktorer som påverkar val och föreställningar bland chefer, anställda och kunder.⁴¹ Vi fördjupar oss inte vidare i dessa faktorer utan nöjer oss med att nämna dem och deras inflytande på visioner.

Senge belyser vikten av att skilja mellan positiva och negativa visioner. Han menar att de finns två fundamentala energikällor som kan motivera organisationer - fruktan och förhoppning. Negativa visioner är mestadels kortsiktiga och kommunicerar vad berörda inte vill ha. Dessa är vanligast vid någon form av hot eller krissituation och får människor att ena sig för snabb förändring. Positiva visioner är således mer långsiktiga, och grundar sig i förhoppningar och önskad framtid, samtidigt som de blir en kontinuerlig källa för tillväxt och lärande.⁴² Vi ser alltså ett medvetet användande av positiva och negativa visioner som ett potentiellt verktyg då ledare önskar höja förändringsbenägenheten beroende av situationen.

3.2.3 Bearbetning av motstånd

Diskuterar man förändringsbenägenhet hos individer och organisationer är det näst intill oundvikligt att inte även nämna förändringsmotstånd. På många sätt är de två begreppen varandras motsatser och korrelerar negativt - ökar det ena minskas samtidigt det andra. Härmed anser vi arbete med att öka förändringsbenägenheten vara närmast synonymt med arbete att minska förändringsmotstånd.

Vårt att nämnas i en redogörelse om förändringsmotstånd är dess nödvändighet för organisatorisk överlevnad. Fanns det inte något motstånd i en organisation skulle dess handlande karaktäriseras av kaotisk slumpmässighet.⁴³ Man kan se förändringsmotstånd som den faktor som balanserar kraven dels på ständig omvärldsadaptation och dels på organisatorisk kontinuitet och stabilitet.⁴⁴

*"Resistance is what keeps us from attaching ourselves to every bonehead idea that comes along."*⁴⁵

Maurer

3.2.3.1 Lewins upptining

Kurt Lewin⁴⁶ presenterade 1951 en teori om organisationsförändringar som man fortfarande idag refererar extensivt till. I korta drag handlade teorin om att organisationen genomgår tre faser vid en förändring – upptinings-, förändrings- och återfrysningsfasen. Givet vårt fokus på uppsatsen ter sig Lewins upptiningsfas särskilt intressant. Målet med denna första fas i förändringsarbetet är

⁴¹ Nutt, Paul C.; Backoff, Robert W., *Crafting Vision*, Journal of Management Inquiry, sidan 16.

⁴² Senge P.M. ur Starkey, K., *How Organizations Learn*, sidan 299.

⁴³ Robbins, S. P., *Organizational Behaviour*, sidan 545.

⁴⁴ Waddell, D. och Sohal, A. S., *Resistance: a constructive tool for change management*.

⁴⁵ Maurer ur Waddell, D. och Sohal, A. S., *Resistance: a constructive tool for change management*.

⁴⁶ Lewin, K., *Field Theory in Social Science: Selected theoretical papers*.

att göra organisationen mottaglig för förändring – att tina upp den och göra den formbar. Genom att utmana rådande sanningar och få människor att tänka på nya sätt skapas insikt om behovet av förändring. Detta kan uppnås till exempel genom att sprida information visandes på diskrepans mellan hur organisationen fungerar och hur den borde fungera enligt organisationens mål.⁴⁷ Den önskade effekten kan även uppnås genom befordrande av vissa och avskedande av andra individer i nyckelpositioner.⁴⁸

Robbins definierar upptining (*unfreezing*) på följande sätt: ”Change efforts to overcome the pressures of both individual resistance and group conformity.”⁴⁹ Robbins menar vidare att upptining kan ske på något av följande tre sätt:

- De krafter som driver organisationen bort från status quo kan ökas.
- De krafter som hindrar organisationen att lämna status quo kan minskas.
- De två ovanstående ansatserna kan kombineras.

I det första fallet – då man söker öka de drivande krafterna – handlar det främst om att skapa incitament till ökad förändringsvilja. I det andra fallet – där de krafter som hindrar förändringsbenägenheten skall begränsas – handlar det om att minska förändringsmotståndet.⁵⁰

3.2.3.2 Krafter för och emot förändring

I analysförenklande syfte skiljer man ofta på individuellt och organisatoriskt förändringsmotstånd.⁵¹ I verkligheten överlappar dock dessa ofta varandra. Givet Robbins definition av organisationers upptining samt dennes tre förslag på genomförande, är det intressant att veta vilka dessa krafter är. Barbara Senior listar följande krafter som drivande respektive begränsande i förändringsarbete:

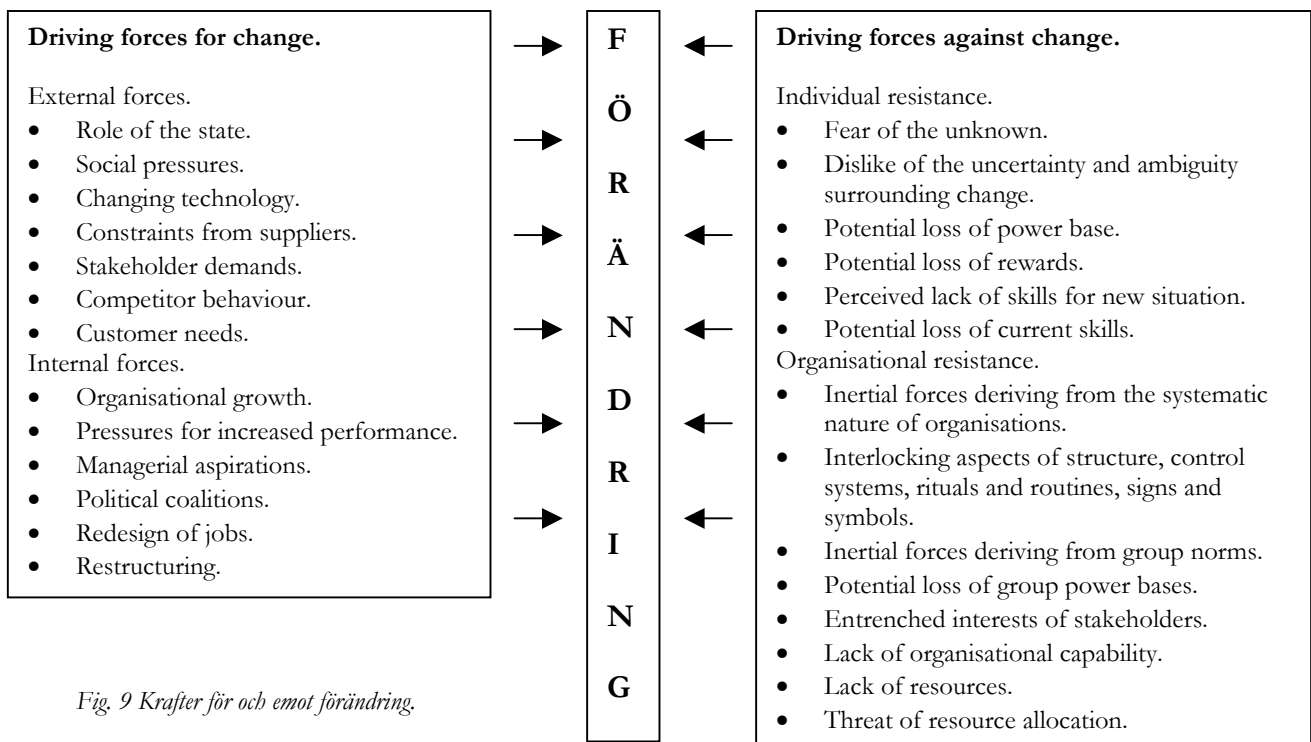


Fig. 9 Krafter för och emot förändring.

⁴⁷ Senior, B., *Organisational Change*, sidorna 262-265.

⁴⁸ Goodstein and Burke ur Senior, B., *Organisational Change*, sidan 263.

⁴⁹ Robbins, S. P., *Organizational behavior*, sidan 551.

⁵⁰ Robbins, S. P., *Organizational behavior*, sidorna 551-552.

⁵¹ Ibid.

3.2.3.3 Att bearbeta motstånd

I en berömd artikel från 1979 presenterar Kotter och Schlesinger sex sätt att minska förändringsmotstånd:⁵²

- *Education and communication.*
- *Participation and involvement.*
- *Facilitation and support.*
- *Negotiation and agreement.*
- *Manipulation and co-optation.*
- *Explicit and implicit coercion.*

Education and communication är rekommenderat då individer har svårt att se logiken bakom en förändring. Fördelen med det här sättet är – om korrekt implementerat – att motstånd ofta vänds till stöd. Dock kan metoden vara både resurs- och tidsödande, beroende på hur utbrett motståndet är.

Participation and involvement innebär att potentiella förändringsmotståndare involveras i förändringsarbetet i ett tidigt skede. Härmed torde förståelse för förändringen öka och motståndet minska. Metoden rekommenderas användas då de som planerar organisationsförändringen inte har full information om hur den ska genomföras, samt om motståndet väntas bli mycket starkt. Styrkan med metoden är att potentiella motståndare engageras och därmed förhoppningsvis omvänds. Även den här metoden riskerar dock vara tidskrävande. Vidare kan individer av olika anledningar ogilla förändringen – vare sig de engageras i arbetet med den eller inte – varför den önskade effekten inte uppnås. Dessa individer kan även komma att motarbeta förändringsarbetet.

Facilitation and support bör användas då motsättningarna grundas på rädsla och osäkerhet. Metoden kan till exempel inkludera utbildning inom nya kompetensområden, ledighet eller känslomässig support. Detta är det mest effektiva sättet då individer har anpassningsproblem. Svaghetera med metoden är att den kan visa sig vara både tidskrävande och dyr utan att fungera.

Negotiation and agreement bör användas då det är uppenbart att vissa individer eller grupper kommer förlora på förändringen och dessa har stor potentiell motståndskraft. Enligt metoden bör dessa kompenseras, till exempel genom höjt löneläge eller förmånliga pensionsvillkor. Detta anses vara ett relativt enkelt sätt att minska motståndet hos de berörda. En uppenbar svaghet är de potentiella kostnader metoden medför.

Manipulation and co-optation. Dessa metoder kan innebära till exempel selektivt utnyttjande av information eller att låta vissa nyckelindivider medverka i utformandet av förändringsprogrammet. Skillnaden mot *participation and involvement* är att man här inte är intresserad av vad dessa individer kan bidra med, endast att de i sina nyckelroller legitimerar förändringsarbetet. Metoden bör användas då andra metoder inte fungerar, tar för mycket resurser eller tid i anspråk eller inte är ekonomiskt försvarbara. Fördelarna med tillvägagångssättet – att den kan vara både tids- och kostnadseffektiv – bör vägas mot de förtroendeproblem som kan uppstå om individer känner sig utnyttjade.

⁵² Kotter, J. P. och Schlesinger, L. A., *Choosing strategies for change*, Harvard Business Review.

Explicit and implicit coercion kan övervägas då förändringshastighet är centralt samt då de som ska genomföra förändringen är i en stark maktposition. Begreppen inbegriper metoder såsom hot om förlorade arbeten eller befordringar för att få organisationen med sig i förändringsarbetet. Liksom i *manipulation and co-optation* är metoden riskabel, då påtvingade förändringar sällan förankras särskilt bra.

3.2.4 Lärande organisation som förändringskultur

Vi ser den lärande organisationen som ett potentiellt verktyg för att på längre sikt höja förändringsbenägenheten, och/eller förändringskulturen om man så vill. Därför upplever vi det som relevant att tillägna ämnet ett teoriavsnitt här.

Att arbeta för en lärande organisation, eller i alla fall propagera för dess betydelse, förefaller vara ett av de stora ämnena i dagens organisationslitteratur. Vad som anses vara en lärande organisation, eller exakt hur en sådan ser ut, verkar det inte råda enighet om, varför begreppet lätt uppfattas abstrakt. Litteraturen föredrar att behandla fördelar och karaktärsdrag, och konkretiserar den lärande organisationen genom att peka på dess betydelse i dagens konkurrensutsatta och dynamiska omvärld.

Exempel på önskvärda egenskaper/begrepp som nämns i litteraturen om lärande organisationer är: Varaktig konkurrensfördel, föränderlighet, lärande, att klara av oförutsägbarhet, interaktion och att ifrågasätta sina föreställningar. Mot bakgrund av detta ser vi teorierna om lärande organisationer som ett samlingsnamn eller ramverk för vad som krävs av människorna inom en organisation för att klara dagens och framtidens krav.

3.2.4.1 Definitioner av en lärande organisation

*"A learning organisation harnesses the full brain power, knowledge and experience available to it, in order to evolve continually for the benefit of all its stakeholders."*⁵³

Mayo & Lank

*"Lärande organisationer betonar vikten av att individer, grupper och hela organisationer ständigt lär, utvecklas och förnyas."*⁵⁴

Bruzelius & Skärvad

3.2.4.2 Betydelsen av lärande organisationer

*"In an increasingly dynamic, interdependent, and unpredictable world, it is simply no longer possible for anyone to figure it all out at the top."*⁵⁵

Peter M. Senge

Betydelsen av att organisationer bör vara lärande styrks av Senges citat ovan; omvärlden har blivit så oförutsägbar och dynamisk att det krävs större kapacitet och input från olika nivåer i organisationen för att kunna identifiera förändringen. Flera har dragit samma slutsatser som Senge och ståndpunkten finns representerad i mycket litteratur på området.

⁵³ Mayo och Lank ur Swain, P., *The Learning Organization*, sidan 32.

⁵⁴ Bruzelius, L.; Skärvad, P-H., *Integrerad Organisationslära*, sidan 244.

⁵⁵ Senge P.M. ur Starkey, K., *How Organizations Learn*, sidan 289.

Enligt Richard Teare måste organisationer inte bara bli bättre på att identifiera förändringar, utan måste även kontinuerligt utveckla denna förmåga. För att kunna svara mot förändringar måste detta ske minst lika snabbt som omvärlden förändras.⁵⁶ Detta resonemang om organisationen och dess omvärld leder vidare till hur företag kan agera strategiskt gentemot sina konkurrenter genom att arbeta för organisatoriskt lärande. Ur en sådan strategisk synvinkel kan, enligt Ray Stata, hastigheten med vilken individer och organisationer lär komma att bli den enda varaktiga konkurrensfördelen, framförallt i kunskapsintensiva branscher.⁵⁷

En liknande ståndpunkt är att dagens omvärld förändras i sådan hastighet att det förmodligen inte räcker att göra stora förändringar någon gång ibland, utan istället kontinuerligt göra små förändringar – förändring blir ett normaltillstånd. En slutsats som Anderson och Strachan drar är att om företag skall kunna överleva och vara framgångsrika i dagens turbulenta affärsmiljö, kommer organisationer förmodligen bli tvungna att förändra sina traditionella metoder för organisering och ledning mot lärande organisationer.⁵⁸ Det duger inte att bara lära, utan man måste även ifrågasätta sina traditioner.

Smith & Saint-Onge förespråkar konceptet *Evolutionary Organizations*. De menar att källan till lärande finns inom organisationen och att det kan aktiveras genom att kanalisera förväntningar, föreställningar och experimenterande. För att nå en *evolutionary organization* måste förändring av regler och lärande stå i fokus. Alla anställda måste förändra sina vanor och utbyta erfarenheter genom ständig interaktion. Personer börjar då uppleva ett beroende av varandra och på så sätt skapas en evolutionär organisation. Smith & Saint-Onge menar att runt 75% av alla anställda i en given organisation kan bli aktivt lärande.⁵⁹

3.2.4.3 Kriterier och förutsättningar för en lärande organisation

Vi nämnde ovan att det är svårt att en dag säga att man har uppnått en lärande organisation. Fenomenet uppfattar vi som subjektivt – en person kan uppleva en lärande organisation medan hans kollega inte delar uppfattningen. Med viss sannolikhet heter det därför att jobba för en lärande organisation genom att jobba för de förutsättningar som krävs. Enligt Pam Swain är grundförutsättningen för en lärande organisation ”*high trust climate*”⁶⁰. Detta syftar till att frigöra den för organisationen latenta kunskap och potential som finns hos individer. Målet är att all kompetens och alla idéer skall kunna kommuniceras och tillgodogöras av hela organisationen.

Senge menar att organisatoriskt lärande förutsätts av lärande individer. Det garanterar inte organisatoriskt lärande, men utan det individuella lärandet kan inte heller det organisatoriska lärandet fungera.⁶¹ Detta möjliggör att initiativ och kunskap likaväl kan kommuniceras *bottom-up* som *top-down* i organisationen. Det argumenteras av Anderson och Strachan att *tight control* inte fungerar, utan att en förutsättning för en lärande organisation är *loose control* och integrativ styrning.⁶² Integrativ organisation är då funktioner inom strukturen överlappar varandra och är vagt definierade med ett integrerat ledarskap, samt att teamwork är ett produktivt sätt att arbeta på. Således menar Anderson och Strachan att det inte räcker att anpassa sig – organisationer måste även generera idéer, vara kreativa och ifrågasätta traditionella tanke- och styrsätt.

⁵⁶ Teare, R., *Enabling organizational learning*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, sidan 315.

⁵⁷ Stata, R. ur Starkey, K., *How Organizations Learn*, sidan 318.

⁵⁸ Anderson, P.; Strachan, *Team Performance Management*, sidan 38.

⁵⁹ Smith och Saint Onge ur Teare, R., *Enabling organizational learning*, sidan 316.

⁶⁰ Swain, P., *Organisational learning: developing leaders to deal with continuous change – a strategic human resource perspective*, The Learning Organization, sidan 33.

⁶¹ Senge P.M. ur Bruzelius, L.; Skärvad, P-H., *Integrerad Organisationslära*, sidan 245.

⁶² Anderson, P.; Strachan, *Team Performance Management*, sidan 35.

3.2.4.4 Ledarskap och lärande organisationer

Ju mer oförutsägbar och osäker omvärlden är, desto mer måste organisationer lita på att medarbetare arbetar för att skapa den önskade framtiden. Detta innebär inte bara ökat ansvar för enskilda individer i organisationen, utan även ett starkare och tydligare ledarskap. Fokus måste ligga på de processer och strukturer som kan hjälpa till med utvecklingen av medarbetare, genererandet av idéer och bidra till fortlöpande föränderlighet.⁶³ Senge menar att den lärande organisationen endast är en avlägsen vision tills de färdigheter som krävs av ledare blir tillgängliga. Ett nytt slags ledarskap är nödvändigt:⁶⁴

- Först måste vi komma ifrån föreställningen att kontroll och att belöning hör ihop med anpassning till regler snarare än skapandet av nya och bättre regler.
- Att lära genom anpassning måste ersättas av generativt lärande, vilket innebär att skapa genom att förstå de underliggande mönstren.
- Det nya ledarskapet måste omvända vårt tänkande och vår rädsla för den frihet den lärande organisationen innebär. Ledarna måste vara designers av den sociala arkitekturen i organisationer.
- Den nya ledarrollen måste skapa förutsättningar för att skapa gemensamma visioner, uppdaga och utmana rådande mentala modeller och fostra systematiskt tänkande.

I korthet är ledarna ansvariga för lärandet.⁶⁵

⁶³ Ackoff ur Swain, P., *Organisational learning: developing leaders to deal with continuous change – a strategic human resource perspective*, The Learning Organization, sidan 30.

⁶⁴ Starkey, Ken, *How Organizations Learn*, sidan 263.

⁶⁵ Ibid. sidan 291.

4 Fallbeskrivning

Nedan följer redogörelser av Länsförsäkringar Stockholm, deras situation, samt det empiriska material vi erhållit genom intervjuer. Först beskriver vi LFS:s historia och organisation samt den förestående förändringens karaktär i övergripande termer. Sedan fokuserar vi mer på förändringen i presentationen i intervjumaterialet.

4.1 Länsförsäkringsgruppens sammansättning

Länsförsäkringsgruppen består av 24 lokala, självständiga bolag. Alla dessa länsbolag är juridiska personer och så kallade ömsesidiga bolag, vilket innebär att de ägs av sina kunder. Detta medför att bolagen, i större utsträckning än många andra företag, kan fatta beslut i sina egna och kundernas intressen eftersom det inte finns några aktieägare.

På det nationella planet är Länsförsäkringsgruppen marknadsledande inom sakförsäkringar. Inom försäkringssparande och livförsäkring är gruppen den sjätte största spelaren medan fondbolaget ligger på femte plats i motsvarande statistik.

Den samarbetsorganisation som länsbolagen äger tillsammans heter LFAB (Länsförsäkringar Aktiebolag). LFAB ansvarar för de 24 länsbolagens gemensamma service- och utvecklingsverksamhet. Under LFAB ligger ett antal helägda dotterbolag som bedriver Länsförsäkringsgruppens livförsäkrings-, bank- och fondverksamhet. Det är LFAB som ingår avtal med kunden då ovannämnda tjänster säljs. Det fristående bolaget tar hand om den administrativa delen av köpet och kundmötet.

4.1.1 Länsförsäkringar Stockholm

1844 grundades Stockholms Läns Brandstodsbolag och Stockholms Stads Brandstodsbolag. 1971 gick de bägge bolagen ihop under namnet Länsförsäkringar Stockholm. 1998 genomfördes en fusion med Wasa och dagens LFS föddes. Länsförsäkringar kan nu som enda företag på marknaden erbjuda sak- och livförsäkringar samt bank- och fondförvaltning under ett och samma tak.⁶⁶ Företaget har i dagsläget drygt 500 anställda och omsättningen uppgick 2001 till cirka 1,1 miljarder kronor.

Företagets styrka har genom åren legat i varje enskilt bolags möjlighet att anpassa sin produktportfölj efter den lokala marknaden. Fokus läggs på kunderna och många ansträngningar görs för att lära känna deras behov. Syftet är att tillfredsställa kunderna, som också äger bolaget.

Behoven i Stockholm skiljer sig från övriga delar av landet till exempel när det gäller lånehantering, försäkringar och olika typer av sparande. Företaget hade under 2001 närmare 400 000 kunder i Stockholmsområdet.

⁶⁶ www.lansforsakringar.se/stockholm, 2003.

4.1.1.1 LFS:s organisation

LFS:s organisation är en matrisorganisation som verkar inom federationen Länsförsäkringar. Självständigheten är om de så önskar i det närmaste total, men med tanke på att de säljer tjänster åt LFAB:s bolag inom liv, finans och fond, uppstår en matris av ömsesidigt beroende och samarbete. Inom LFS arbetar man i en organisation med följande utseende:

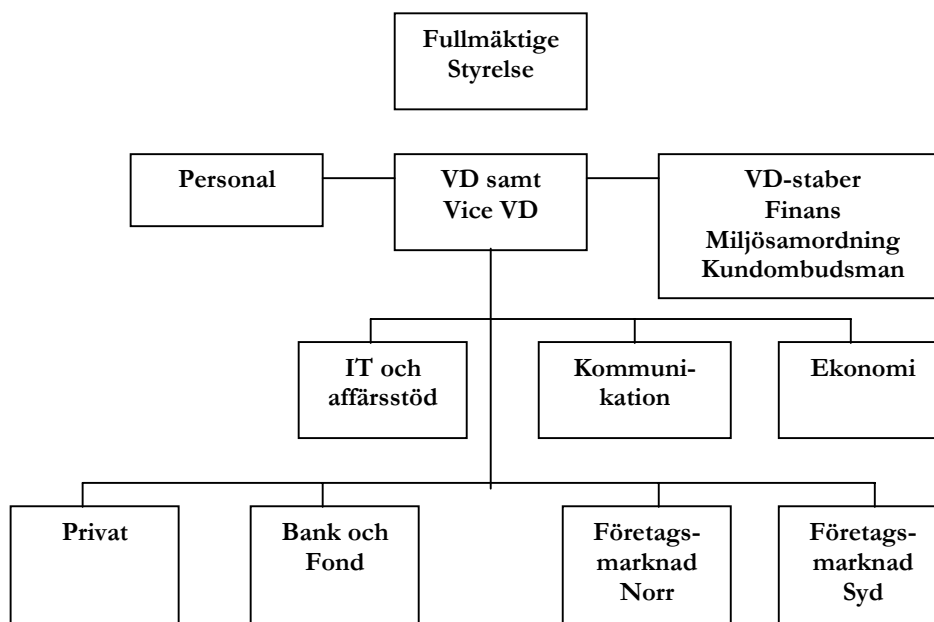


Fig. 10 LFS:s organisationskarta.

Inom företagsdelen, det som i organisationsschemat benämns Företagsmarknad Norr och Syd, arbetar man i så kallade matriser. Detta innebär att den person som är ansvarig för ett geografiskt område även har ett produktansvar. Detta är vad vi ovan menar med matrisorganisation. Denna formering innebär ett nära samarbete över verksamhetsdelarna och en ökad förståelse för de olika delarna av bolaget.

4.1.1.2 LFS:s affärsidé och vision

LFS:s affärsidé och Vision för år 2005 är presenterad i broschyren "Vår företagskultur". Den vision som man idag arbetar för att uppnå arbetades fram efter fusionen med Wasa 1998. Detta arbete inleddes med syftet att föra de båda bolagen närmare varandra på det företagskulturella planet. Det blev nödvändigt att skapa ett gemensamt kulturdokument då de båda organisationernas kulturer inte var perfekt överensstämmande innan fusionen.

LFS:s affärsidé enligt "Vår företagskultur":⁶⁷

- Länets privatpersoner och företag skall erbjudas heltäckande försäkrings- och sparandeformer samt andra finansiella tjänster.
- Våra kunder, som också är våra ägare, ska finna att vi är det pålitligaste försäkringsbolaget, har fördelaktiga priser och ger bästa service genom personalens kompetens, effektivitet och snabbhet, tillgänglighet, medmänsklighet.

⁶⁷ "Vår företagskultur", Länsförsäkringar Stockholm, sidan 16.

Visionen⁶⁸ för 2005 är enligt samma dokument:

Vi är Stockholms främsta försäkringsbolag och...

- ...har de mest nöjda kunderna.
- ...värnar om befintliga kunder och ökar andelen helkunder.
- ...har högre marknadsandelar i varje delmarknad.
- ...är en attraktiv arbetsplats för kompetenta medarbetare samt har en lönsam verksamhet och en ökad kapitalstyrka.

4.1.2 Livbolaget

De produkter som man inom LFS säljer för livbolagets räkning är bland annat dödsfallsförsäkring, sjukkapital och pension. Under 2001 hade LFS drygt 130 000 livförsäkringskunder, en siffra som är cirka 20 procent högre än under 2000. Inom LFS arbetar för närvarande drygt nittio personer med försäljning eller administration av livförsäkringsprodukter. Bland dessa finns 49 säljare som enbart arbetar med försäljning av livförsäkringsprodukter, 14 säljare som arbetar både med försäljning av liv- och sakförsäkringar, 13 assistenter som kan liknas vid säljarnas egna sekreterare (det går mellan 3-4 säljare per assistent), samt 23 administratörer.

Utöver detta finns fyra chefer totalt för säljkåren och en chef för den administrativa delen av affärsområdet. Till denna del av verksamheten har det även funnits så kallade kundbokare som har hyrts in på timbasis för att boka in kundmöten åt säljarna.

4.1.3 Bakgrund till förändringen

I Stockholms län är det LFS som står för kundkontakter, försäljning och service för Länsförsäkringsgruppens samtliga livförsäkringar och finansiella tjänster.⁶⁹ Detta samband illustreras med hjälp av figuren nedan. En starkt bidragande faktor till LFS:s negativa resultat under 2001 är Livförsäkringsdelen som under ett antal år har haft stora lönsamhetsproblem. Enligt VD, Carl Dahlberg, ligger en stor del av förklaringen i att ersättningarna för de tjänster som LFS producerar åt det nationella livförsäkringsbolaget inte är tillräckliga. LFS kan med dessa ersättningar inte balansera de kostnader man har för att erbjuda Livförsäkringsbolaget försäljning av deras produkter. Dessutom är marknadssituationen för Livförsäkringsområdet ansträngd för tillfället och hela branschen redovisar kraftiga förluster.

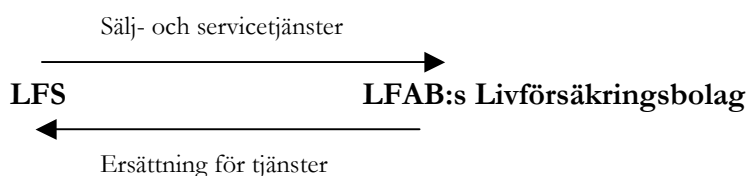


Fig. 11 LFS:s förhållande till LFAB:s Livförsäkringsbolag.

⁶⁸ "Vår företagskultur", Länsförsäkringar Stockholm, sidan 16.

4.1.4 LFS:s och LFAB:s gemensamma problematik

LFAB står i nuläget inför uppgiften att skapa lönsamhet inom sitt dotterbolag med ansvar för livförsäkringsverksamheten. LFS, i sin tur, måste på det regionala planet se till att en bättre balans skapas mellan kostnader och intäkter inom samma område. Dessa två uppgifter hänger givetvis samman då lönsamhet i det ena bolaget är en förutsättning för att uppnå lönsamhet även i det andra - höjd lönsamhet inom LFAB kan ge höjda ersättningar till LFS.

På det nationella planet, i LFAB:s regi, löper sedan senhösten 2001 ett projekt som heter "Genomför LIV 2003" och som syftar till att komma till rätta med den dåliga lönsamheten inom livförsäkringssektorn. Detta är ett projekt som samtliga länsbolag deltar i och en serie utredningar har sedan starten gjorts för att titta på orsaken till de nationella förlusterna. Ett paket av åtgärder ska implementeras under våren 2003 för att begränsa förlusterna. Parallellt, men helt oberoende av detta, tog LFS vid samma tidpunkt beslut om att ta egna krafttag för att få sin livförsäkringsdel på fötter igen. Under november och december 2001 uppdagades att någonting radikalt måste göras även på det lokala planet eftersom situationen ansågs ohållbar rent ekonomiskt.

När man under hösten 2001 upptäckte att lönsamhetsläget inom den del av LFS som arbetar med att sälja försäkringar för Länsförsäkringar Livs räkning var sämre än beräknat vidtogs en serie omedelbara åtgärder. Målet var att snabbt kapa kostnader. Till att börja med bestämde man sig för att inte ta in några nya säljspiranter som under de första åren på LFS i regel inte genererar några vinster utan bara medför kostnader. Detta kommer att få effekt tidigast om några år. Dessutom innebär det att det stöd som säljarna tidigare haft i form av kundbokare upphörde. Säljarna fick istället ta kontakt med kunderna själva, vilket innebär en ökad arbetsbelastning för denna yrkesgrupp.

För att beskriva den problematiska situation som företaget befinner sig i tar vi hjälp av den värdekedja som illustrerades av LFS:s Livförsäkringsområdesansvarig, Hans Jungfeldt, under en av våra intervjuer (se fig. 12). I den kan vi följa och förstå de interna processerna från ax till kaka, eller i det här fallet från kundmötet till utbetalning, sett med LFS:s ögon. I nuläget sker brytpunkten mellan LFS och den nationella livförsäkringsdelen mitt emellan länkarna administration och service. Detta innebär, och har som vi sett tidigare inneburit, en förlustaffär för LFS, eftersom LFAB betalar för lite för de tjänster de köper.

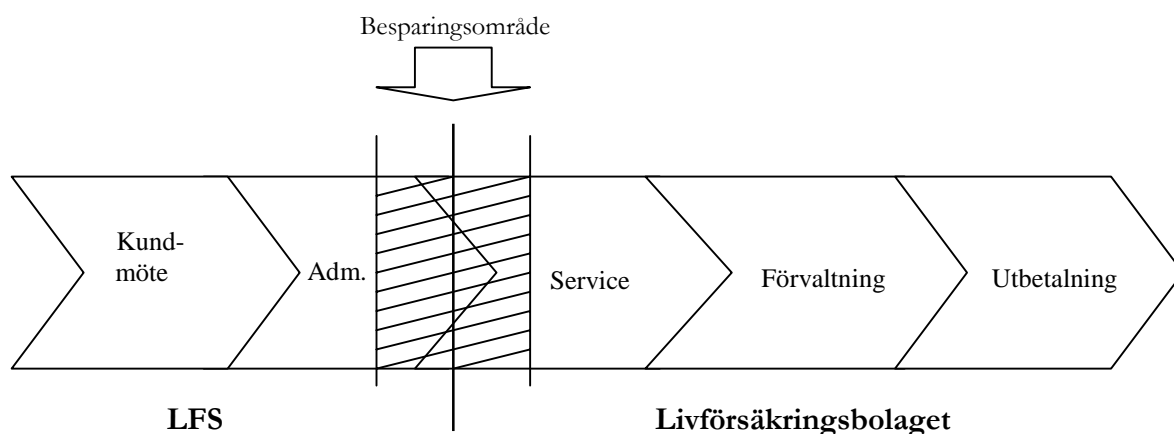


Fig. 12 Illustration över ansvarsområden för LFS och Livbolaget samt förändringens besparingar i värdekedjan.⁷⁰

⁷⁰ Hans Jungfeldt, intervju 2002-12-06.

I huvudsak ska man inom LFS i nuläget genomföra tre åtgärder för att komma till rätta med lönsamhetsproblemen:

- Omfördela och/eller skära i verksamheten i den gråzon som i figuren ovan (fig. 12) benämns besparingsområde.
- Effektivisera samtliga delar i värdekedjan.
- Höja ersättningen för sälj- och servicetjänster åt LFS.

De förändringar som nu kommer att inledas på LFS påverkar främst personer i säljledet och i administrationen av livförsäkringar, men kommer att få följder för alla led i värdekedjan enligt modellen ovan. Enligt VD, Carl Dahlberg, blir det nödvändigt att omdefiniera säljarrollen. Man kommer att ställa högre krav på att försäljaren lever upp till sina säljmål och säljaren kommer även tvingas ta ett större ansvar rent administrativt. Assistenterna, som tidigare haft en utpräglad sekreterarroll, kommer att försvinna, vilket innebär att säljarna får mer kontorsarbete och mindre tid ute hos kunderna.

4.2 Presentation av det empiriska materialet

Som redogjort för i metodkapitlet genomförde vi relativt öppna intervjuer inom de områden vi ansåg centrala för vår studie. Härmed fick vi en god bild av arbetet och tankarna kring förändringsarbetet på LFS. Dessa presenterar vi nedan i 4.2.2, efter en kortare presentation av de intervjuade.

4.2.1 Presentation av dem intervjuade

Carl Dahlberg, VD, Länsförsäkringar Stockholm.

Carl Dahlberg leder bolaget och ser till att sätta ihop en väl fungerande ledning. Jobbet som VD för LFS får en extra dimension i tillhörandet till LFAB och den gemensamma marknadsstrategi detta innebär. Carl Dahlberg är ytterst ansvarig för att projekt ”Genomför Liv 2003” lyckas, och sitter med i projektgruppen för den förestående förändringen.

Hans Jungfeldt, ansvarig för Livförsäkringsdelen, Länsförsäkringar Stockholm.

Hans Jungfeldt är både ansvarig för Livförsäkringsdelen och Affärsområde och Företagsmarknad Syd hos LFS. Han har stor erfarenhet av försäkringsbranschen och arbetade både hos Trygg Hansa och WASA innan han kom till Länsförsäkringar Stockholm 1994. Detta har även resulterat i ett stort kontaktnät inom både företaget och branschen. Vidare är Hans Jungfeldt ansvarig för de förändringar som har med Livbolaget att göra inom LFS.

Marie Sohlman, personalchef, Länsförsäkringar Stockholm.

Marie Sohlman har arbetat med personalfrågor i drygt 20 år, men kom till LFS först för ett och ett halvt år sedan. Hennes position är personalchef och hennes arbetsuppgifter inkluderar löne- och provisionsfrågor samt arbetsmiljö och personalens välmående på arbetsplatsen.

Kaj Johansson, fackordförande, Länsförsäkringar Stockholm.

Kaj Johansson började som säljare hos LFS 1962 och har arbetat inom bolaget sedan dess. Numera är han personförsäkringsförsäljare då han inte jobbar som fackordförande. Uppdraget medför att sitta Kaj Johansson i styrelsen och i andra projekt som berör medarbetarna. Hans viktigaste uppgifter som fackordförande är att tillvarata personalens rättigheter och möjligheter samt se till att personalen kan påverka beslut i så stor utsträckning som möjligt.

4.2.2 Intervjuerna

För att möjliggöra en integration av de olika intervjupersonernas berättelser har vi strukturerat redogörelsen av det empiriska materialet enligt fem övergripande områden: Vad de anställdas attityder är och hur man arbetar med dessa; hur interaktionen sker mellan ledare och chefer, avdelningar och organisationer; hur ledaren ser på sin och andra ledares roller i förändringen; vilka de upplever vara de huvudsakliga uppgifterna och svårigheterna; samt hur de tänker på förändringsprojektet i termer av mål, visioner och kritiska framgångsfaktorer. Nedan följer en beskrivning av de berättelser vi erhöll. Allt material kommer från våra intervjuer med ovan nämnda intervjupersoner.

Under de olika teman som vi har valt att använda som katalogiseringsmetod för våra empiriska data kan samma information förekomma flera gånger. Vi har i dessa fall gjort bedömningen att empiriutdragen är relevanta under fler än ett tema. Tydligheten, konsekvensen och förståelsen tror vi därmed ökar.

4.2.2.1 Medarbetarnas attityder och motstånd samt arbetet med detta

Gemensamt för de intervjuade är att de upplever de anställda vara väl medvetna om problemen med Livförsäkringsdelen. Denna insikt har skapats delvis av mediabevakningen av den allmänna turbulensen hos Livförsäkringsbranschen.

De intervjuade tror att de kan fånga in åsikter och attityder i organisationen relativt väl. Verktyg för detta är till exempel den fackliga styrelsen, i vilken de olika yrkesgrupperna representeras. Livförsäkringsdelen har även använt sig av regelbundna mailförfrågningar för att känna av temperaturen och medvetandenivån om situationen. Dessa har indikerat en stor medvetenhet hos de anställda.

Medarbetarna vet alla att en förändring kommer ske inom livförsäkringsdelen, men inte hur den kommer gestalta sig. Det är vanligt att man tror att man själv inte kommer drabbas. Det är också en klar skillnad i attityd hos de anställda gentemot förändringen. Vissa ser den som spännande, andra oroande och upprörande.

De som främst kommer påverkas av den förestående förändringen är naturligtvis Livförsäkringsdelens personal. Av dessa tror man att säljarna kommer att uppleva förändringarna som mest allvarliga. Dessa beskrivs som särskilt stolta, oblyga och självständiga. De beskrivs vidare som tävlingsinriktade och ”lider av att inte vara i det vinnande laget”⁷¹. Dessa tros alltså ha särskilt svårt att acceptera lägre lön och nya arbetsuppgifter. Detta till trots är säljarna väl medvetna om att något måste göras, och uttrycker även önskan om förändring. Dock råder en viss känsla av att ”gör vadsomhelst, så länge det inte berör mig...”.

⁷¹ Hans Jungfeldt, intervju 2002-12-06.

Andra anställda som kommer att påverkas direkt är säljarnas assistenter och livförsäkringsdelens administrativa personal. Dessa grupper uppfattas som mer lätttrörliga än säljarna i termer av att de lättare kan tänka sig andra arbetsuppgifter. Dessa grupper beskrivs också som något mindre framåt i sin framtoning. De intervjuade anser dock de här grupperna vara lättare att känna av.

Det är inte bara hos Livförsäkringsdelen det finns attityder gentemot situationen. En av de intervjuade beskriver stämningen grovt som en uppdelning i ett A- och ett B-lag, där B-laget är Livförsäkringsdelen och A-laget övriga verksamheten. B-laget lider av underskotten och att vara en belastning för företaget, och A-laget anser att Livförsäkringsdelen har levt över sina tillgångar.

Man ser en potentiell källa till motstånd i de följer omplaceringar kan medföra. Då man mer eller mindre kan komma tvingas ta emot omplacerade personer kan motstånd uppstå. Inte minst om man har andra och bättre lämpade kandidater, till exempel långtidsvikarier, som tvingas lämna plats för andra anställda.

Det faktum att ”vissa tycker att förändringen är åt helvete”⁷², är naturligtvis ohållbart. Anledningen till detta tror man är en brist på förståelse. Det man kan göra för att minimera dylika åsikter är att informera. Hjälper inte detta slutar antagligen de missnöjda personerna självmant hos LFS. Detta är dock något man så långt det bara går önskar undvika.

Att förbereda medarbetare mentalt på en förändring upplevs vara lättare hos de grupper som har en tydlig chef än de som inte har det. Ur den här aspekten är det till exempel skillnad mellan Livbolagets administrativa personal samt assistenter och säljarna. De sistnämnda är inte på ett lika tydligt sätt underordnade en chef.

Ett annat verktyg för att förbättra medarbetarnas attityd gentemot den förestående förändringen är de så kallade LIV-kartorna. Dessa kartor har använts för att personalen inom LFS skall kunna lämna synpunkter på hur man tycker organisationen ser ut idag och hur man tycker den skall se ut i framtiden. Detta instrument för att ta tempen på medarbetarna beskrivs mer ingående nedan.

4.2.2.2 Interaktion mellan chefer, ledare, avdelningar och organisationer

Inom projektet ”Genomför Liv 2003” berörs länsbolagen i olika utsträckning beroende på hur stor livförsäkringsverksamhet de har. LFS påverkas relativt mycket beroende på att de har drygt 90 anställda inom Livförsäkringsdelen, vilket är en stor andel. På ett övergripande plan utbyter de olika länsbolagen erfarenheter kring förändringarna inom LFAB. Samarbetet verkar fungera tillfredställande, och LFAB har givit förändringsstöd till medlemmarna. För LFS är dock framförallt de interna uppgifterna i förändringen av primärt intresse. Det är i deras organisation krutet måste läggas.

Många intervjuade betonar att det i LFS anses viktigt att kommunicera nedåt i organisationen och förmedla åsikter uppåt, samt skapa en företagskultur som alla i företaget ställer upp på. En fungerande och öppen företagskultur underlättar många processer, menar man.

Broschyren ”Vår företagskultur” skapades 1998 och avsåg skapa *en* företagskultur av de två fusionerade bolagen LFS och Wasa. Man samlade alla i organisationen i smågrupper där de fick beskriva vad de upplevde viktigt ur fem fokusområden: Kundfokus, sälj- och marknadsfokus, ledarskapsfokus, medarbetarfokus och resultatfokus. Avsikten var att alla i organisationen skulle känna sig delaktiga i processen. Huruvida detta kulturdokument hjälper till i den förestående

⁷² Kaj Johansson, intervju 2002-12-06.

förändringen är tveksamt ur värderingssynpunkt men det finns uppfattningar om att den kan underlätta mindre justeringar, till exempel omflyttning av personal. Att personal flyttas runt kan rentav ha positiva effekter då man uppnår större bredd och kompetens hos den samlade personalstyrkan.

Huruvida det finns ett kollektivt medvetande om förändringsarbete inom LFS är tveksamt. Enligt intervjuerna är det en brist inte bara i LFS utan i näringslivet som helhet. Kulturdokumentet ”Vår företagskultur” står i begrepp att bli reviderat eftersom endast cirka hälften av cheferna var med vid utformningen. Målet är att alla skall vara inblandade och engagerade i dess utformning.

Inom ledningsgruppen verkar kommunikationen fungera bra. Självklart har olika individer olika uppfattningar om vad och hur saker skall göras, men den övergripande känslan är att man ser problem som gemensamma när det krävs. För övrigt anser alla att det är viktigt att jobba med ledarskapsfrågor. I januari planeras berörda ledare utbildas i möjligheter och faror vid förändringar. Syftet är att få en generell beredskap för förändringar och den oro de skapar. Som läget är nu brister begreppsbasen för att diskutera förändringar vilket försvårar arbetet kring ”Genomför Liv 2003”. Framförallt gäller detta i gruppen som utarbetar projektet. Arbetet fungerar bra, men den rådande uppfattningen verkar vara att det kan bli bättre.

För att alla ska vara delaktiga i arbetet är regioncheferna med i både lednings- och projektgrupperna. Eftersom regioncheferna även är ansvariga för affärsområdena, innebär det att nyheter om förändringar snabbt och begripligt når ut i organisationen. Att dessa är med i processerna får till följd att arbetet går långsammare, men verkar vara en förutsättning för att beslut ska fungera i regionerna.

Ledningsgruppen fungerar som bollplank och stöd i det löpande arbetet. Man säkerhetscheckar med varandra för att inte ett beslut på den egna avdelningen strider mot övriga policies. Förändringsarbetet är beroende av att arbetet i ledningen fungerar bra och att kommunikationen är öppen. Fungerar inte denna ledningsgrupp får det konsekvenser nere i organisationen.

En av de intervjuade har vid rekrytering tagit i beaktande att de tillsatta cheferna ska kunna fungera väl både under och efter förändringen. Denna förmåga uppfattar intervjupersonerna som viktig för ledare. Man menar vidare att detta i förlängningen kan underlätta implementeringen av förändringen.

Vikten av att begriplig information når medarbetarna i organisationen framhålls av samtliga respondenter. Deras uppfattning är att denna kommunikation skall fungera både informerande och lugnande. Det är lätt att uppfatta förändringar på fel sätt och föreställa sig skräckscenarion som ofta inte är befogade. Denna turbulens är viktig att kringgå. I LFS använder man sig till exempel av ett antal interna chefer, coacher, som fungerar som mentorer och bollplank åt säljare inom både Livförsäkrings- och Sakförsäkringsverksamheten.

Facket övervakar att medarbetarna får information i god tid och informationsskyldigheten ligger hos företagsledningen. Som behandlats tidigare är facket representerat i många processer. Kaj Johansson upplevde att han och facket spelade en viktig roll i förändringsarbetet, eftersom förslag och beslut som facket godkänt ses som godtagbara. De flesta litar på sina fackliga företrädares styrka i att bevaka deras intressen.

Den andra riktningen av kommunikation är den som går från medarbetarna ”nere” i organisationen upp till de beslutsfattande leden. Både i fusionen med Wasa (kulturdokumentet

”Vår företagskultur”) och i den förestående förändringen i LFS och Livbolaget har arbetsgrupper tillsatts för att fånga in åsikter och förställningar som finns i organisationen.

I den förändring som skall implementeras under våren 2003 (”Genomför Liv 2003”) har LFS skapat vad de benämner Liv-kartor. Det innebär att små grupper av anställda träffas under två timmar för att vid två olika tillfällen diskutera ett nu- och ett börnläge. Det innebär att de beskriver sin uppfattning av situationen de befinner sig i vid första tillfället och vilken situation de vill se i framtiden vid det andra. Liv-kartorna bidrar sedan med input till projektet, involverar och informerar alla berörda, samt fungerar som en referensbank. På detta sätt tar man tillvara allas åsikter och höjer probleminsikten. Det är nödvändigt att ”Genomför Liv 2003” förblir en öppen diskussion, samt att acceptans och känslighet skapas i besluten. En annan referensgrupp är den ledningen använder sig av för att få input och åsikter i olika lägen. Den består av affärsgruppschefer, representanter för administration, assistenter och säljare.

4.2.2.3 Ledaren i förändringen

De fyra ledare som vi har träffat under våra intervjuer menar alla att det inte är någon lösning att i det här skedet avskeda några anställda. Alla menar istället att det är deras ansvar som ledare att se till så att medarbetarnas intressen tillvaratas så bra som möjligt samt tillgodose deras önskemål om var inom LFS de vill jobba.

Ledarna ser sig alla som nyckelpersoner i denna förändringsprocess och deras viktigaste uppgifter i detta arbete kan sammanfattas i några meningar. De menar att det är viktigt att de som ledare är bärare av idén och att de verkligen tror på sitt arbete. Vidare säger de att de måste agera som duktiga kommunikatörer och informatörer samt fortsättningsvis ha en förmåga att lyssna av de anställdas inställning till förändringen. Det anses också viktigt att ge stöd till de som behöver och genom diverse metoder försöka uppmuntra och i viss mån övertyga de grupper som känner tvivel inför förändringen.

Arbetet med att kommunicera ut nyheterna beträffande förändring företas på en mängd olika sätt. Vad alla ledare är överens om är vikten av att undanhålla information i onödan. De pekar alla på vikten av att hålla en så öppen och ärlig dialog som möjligt gentemot personalstyrkan. Så snart ny information finns tillgänglig skall denna sakligt och med stor tydlighet föras ut till samtliga anställda. Detta sker mestadels på stormöten. Skapas ett tomrum är det lätt att ryktesspridning uppstår. Detta måste undvikas, menar man.

Viljan att undvika oro i den förestående situationen är stark hos de fyra intervjupersonerna. Flera tror att det är oro, och framför allt långvarig oro, som gör att personer väljer att lämna organisationen. Man tror även att det är ilska som föder kreativitet – inte oro.

Man pekar på vikten av att i ledningsgruppen ha olika åsikter samt olika infallsvinklar på den aktuella problematiken. Samtidigt måste det finnas en känsla av att det är ett gemensamt problem man står inför, och inte något som bara rör en del av företaget.

Det finns en samlad erfarenhet av förändringsarbete hos LFS:s ledning. Var och en har från tidigare anställningar och tidigare förändringar inom LFS upptäckt vad som fungerar och inte. *Trial and Error*-metodikerna är för närvarande rådande inom bolaget. De intervjuade pekar på vikten av att nu skapa standardiserade handlingsplaner för förändring i framtiden. De är överens om att det skulle underlätta med en gemensam begreppsbas rörande dessa frågor. Man menar att förändringar liknande den man nu står inför kommer att bli allt vanligare framöver.

Ledningen talar om en ekvation som skall hjälpa dem i förändringsarbetet. Den erbjuder en tankemodell för att förstå hur man kan arbeta med en förändring. Den lyder: *Vad* gånger *Hur* = hur lyckad förändringen blir. Teorin säger att både *Hur:et* och *Vad:et* måste behandlas lika och lika mycket vikt måste läggas på delarna för att resultatet skall bli tillfredställande och varaktigt. Inom LFS talar ledarna för närvarande främst om *Hur:et* eftersom man redan har en bra bild över *vad* som behövs göras.

4.2.2.4 Uppgifter och svårigheter

Enligt de ledare vi intervjuat är en av de största utmaningarna nu att lyckas involvera samtliga medarbetare och få dem att känna delaktighet inför de beslut som kommer att fattas. Detta gäller inte minst regioncheferna, som i vissa fall är något ljumma inför den förestående förändringen. Arbetet med att övertyga dessa kommer att bli en kritisk faktor. Dessa personer är i nuläget hårt tidspressade och en projektrisk är att regioncheferna inte har tillräckligt med tid, ork och energi att löpa linan ut och vara engagerade tills förändringen är genomförd. Den tid de tvingas lägga på arbetet i projektgrupperna för förändring ligger mer eller mindre utöver det vanliga operativa ansvaret, och arbetsbelastningen blir därmed stor. Även för andra medarbetare innebär projektet ytterligare arbetsbörda.

Ytterligare en potentiell risk är om regioncheferna börjar verkställa beslut innan alla detaljer är på plats. Utmaningen nu för LFS är att se till att hela personalstyrkan ligger på samma våglängd och att förändringen genomförs i samma hastighet i hela organisationen.

En av de viktigaste uppgifterna, och den potentiellt största motståndskällan, är arbetet med att få Livförsäkringssäljarna att acceptera förändringen. Dessa kommer att få omdefinierade roller då jobben måste effektiviseras och ersättningsavtalen omarbetas. Samtidigt som krav finns på detta måste kompetensen behållas innanför väggarna i väntan på att konjunkturen vänder uppåt. Möjligheten att smidigt kunna återplacera säljarna blir avgörande för framgång vid en framtida ökad efterfrågan.

Som nämnts ovan i 4.2.2.1 anses arbete med att få bort negativa attityder hos medarbetare centralt för förändringens framgång. Detta måste ske genom att ”göra de missnöjda nöjda”⁷³. Om samma medarbetare, trots en stor insats från ledningen, fortfarande är missnöjda, väntas de lämna organisationen frivilligt. Dessa personer kan inte fortsätta sprida dålig stämning i organisationen. En annan svårighet är ovan nämnda A- och B-lagskänsla, som måste bearbetas. Härmed anses en central uppgift vara att få hela LFS att känna delaktighet i problemet.

4.2.2.5 Tankar, mål, visioner och kritiska framgångsfaktorer

I det här avsnittet sammanfattar vi dels de intervjuades tankar, mål och visioner rörande förändringen och dels vilka faktorer de anser centrala för att den ska lyckas.

Gemensamt för de intervjuade är att de beskriver målsättningen med förändringen som att Livförsäkringsdelen ska gå runt, och så småningom visa ett positivt resultat. Trots detta menar man att det känns avlägset att Livförsäkringsdelen i framtiden skall tjäna pengar med tanke på dagens resultat. Det uttrycks en viss oro för att alla anställda inte har samma vision i nuläget och att ledningen upplever det som viktigt att bearbeta det faktum att olika delar av organisationen tänker på olika sätt när det gäller företagets vision. Kongruens i detta avseende måste skapas. LFS:s VD, Carl Dahlberg, menar dock att det finns en gemensam önskan att växa.

⁷³ Kaj Johansson, intervju 2002-12-06.

Under intervjuerna framkom viss kritik mot att det inte finns någon riktig handlingsplan att arbeta efter under förändringsarbetet. Det framfördes en önskan om att gemensamma mål bör sättas på pränt. Värdet av detta skulle enligt ledarna i första hand vara symboliskt. De menar att det faktum att dokumentet finns är viktigare än texten som finns i det.

Det råder inget tvivel om att man kommer klara av förändringsarbetet och gå stärkta ur situationen. Man upplever att det finns tillräckligt med tid för att bearbeta och bryta ned det motstånd som finns idag. Ledarna känner vidare att LFS som företag är väl rustat för att klara denna förändring, och de tillägger att de har en solid ekonomisk plattform att stå på. De hävdar att de har bättre förutsättningar att nå sina mål än vissa av de andra aktörerna på marknaden.

5 Analys

I det här kapitlet analyserar vi det empiriska materialet med hjälp av de teorier vi presenterade i kapitel 4. Utifrån de fyra fördjupningsområdena visar vi på överensstämmelse respektive diskrepans mellan teori och empiri. Vi avslutar kapitlet med att, mot bakgrund av frågeställningen, sammanfatta de viktigaste iakttagelserna.

5.1 Management som förutsättning för förändring

5.1.1 Förändringens omfattning

Som nämnt ovan (se 3.2.1.2) skiljer Kotter på rollen som ledare och chef i en organisation. Dessa kommer vid en förändring att få olika betydelse beroende på hur vi väljer att se på förändringen. Är det en förändring som kommer att kräva betydande insatser från ledarna, cheferna, eller från båda grupperna? För att kunna avgöra detta måste vi först skapa oss en uppfattning om hur pass omfattande och komplex den undersökta förändringen är. Vi har valt att se begreppen som definitioner på egenskaper och inte skillnad i fysisk person. Samma person kan således, i vår tolkning, vara ledare och chef.

Den förändring som LFS står inför rör i första hand en knapp femtedel av den totala arbetskraften. Denna femtedel är de personer som idag arbetar inom livförsäkringsdelen av bolaget. Även andra delar av LFS kommer att beröras av förändringen, eftersom de som blir överflödiga måste placeras ut på andra avdelningar. Livförsäkringsverksamheten har vidare, som vi sett tidigare, en stor skuld till LFS:s negativa resultat de senaste åren, varför en förändring i det här skedet är nödvändig för företagets välmående.

När vi under intervjuerna frågade ledarna om deras syn på förändringens storlek på en skala mellan ett och tio, blev svaret i samtliga fall mellan sju och nio. (I förhållande till detta kan vi nämna att fusionen med Wasa betraktades som en tia med tanke på att "allting stormade" enligt VD, Carl Dahlberg.) Utifrån detta kan vi konstatera att det är en stor förändring företaget står inför, både på det finansiella och det personliga planet. Graden av förändring torde härmed vara hög.

"Den förestående förändringen den enskilt största sedan Wasafusionen."

Hans Jungfeldt, Livförsäkringsansvarig

Ovanstående citat grundar Hans Jungfeldt på det faktum att förändringen kommer att innebära nya arbetsuppgifter för många olika yrkesgrupper. En stor del av de som berörs är säljare med specifik kompetens inom sitt område. Dessa personer kommer enligt Jungfeldt att bli svåra att integrera i andra delar av företaget. Härmed bedömer vi även förändringens komplexitet vara hög.

I vår analys kan vi med bakgrund av teorin konstatera att LFS står inför en situation med en hög grad av förändring och en som är relativt komplex. Därför kommer det enligt Kotter att krävas betydande insatser från både ledarna och cheferna. Då vi i våra intervjuer har träffat ledare och inte chefer, som per Kotters definition finns längre ner i organisationen, kan vi slå fast att deras

ledaregenskaper är mycket betydelsefulla och direkt avgörande för hur väl förändringsarbetet kommer att lyckas.

5.1.2 Ledarskapets effektivitet hos LFS

När vi nu konstaterat att ledarna kommer att spela en viktig roll i denna förändring skall vi mer i detalj studera dessa. Som vi ser i teorin så finns det enligt Tait ett antal nyckelfaktorer för att praktisera det effektiva ledarskapet: *Clarity of vision*; *Credible communication and interpersonal skills*; *Sincerity, generosity and self mastery*; och *High levels of motivation and physical energy*. Vår fortsatta ledarskapsanalys kommer att behandla hur ledare inom LFS går tillväga i det förestående förändringsarbetet.

I det skede LFS nu befinner sig har de ännu inte inlett arbetet med att skapa en klarhet över företagets vision för den enskilda förändringen. Det är fortfarande mycket som är oklart när det gäller det framtida arbetet, varför det hittills har varit svårt att delge de anställda någon information kring visionen för livförsäkringsområdet. Vad företagets övergripande mål är torde dock stå klart för de flesta då arbetet med att insamla synpunkter till - och utformandet av - det interna kulturdokumentet sker i iterationer. Alla anställda är på ett eller annat sätt involverade i det arbetet.

Vad Tait menar med *clarity of vision* är att i en komplex situation kunna utskilja några få punkter som är viktigast att komma till rätta med. (Jämför skillnaden från "Visioner som förändringsdrivare, avsnitt 5.2.) Projektet som nu skall sätts har fokus på tre delar. För det första skall säljorganisationens roller utvärderas; för det andra skall man göra en segmentering av kundbasen; och för det tredje skall administrationen effektiviseras. Detta antyder att LFS:s ledning har en viss *clarity of vision*.

Med *credible communication and interpersonal skills* menas att kunna sälja visionen till de anställda och locka dem till handling. LFS:s ledning strävar efter att vara så öppen som möjligt med den information de har. Målet är att arbeta i linje med företagets interna kulturdokument som säger att öppenhet är en av de egenskaper som företaget förväntar sig av sina ledare. Dokumentet säger vidare att ledare inom LFS bör dela med sig av sina kunskaper och i god tid innan viktiga beslut fattas informera de anställda. Detta torde borga för att de anställda skall känna sig motiverade att följa ledarnas beslut.

Det finns många kanaler som ledarna kan använda för att nå ut med sina budskap, både formella och informella. Utöver detta har flera av personerna vi varit i kontakt med jobbat inom företaget många år, vilket enligt de själva har resulterat i stora personliga nätverk. Dels är dessa nätverk viktiga i arbetet med att kommunicera information, och dels minskar de i många fall ledarnas avstånd till de anställda. Vi ser sålunda indikationer på att LFS:s ledning har *credible communication and interpersonal skills*.

Under rubriken *Sincerity, generosity and self mastery* menar Tait att en diskussion skall föras kring ledarnas förmåga att ingjuta tillförlit hos arbetsstyrkan, samt förmågan att klara av den utsatta situationen på toppen. De ledare inom LFS vi samtalat med säger att de inte har för avsikt att friställa personal vid förändringen. De vill istället så långt som möjligt ge personalen möjlighet att stanna inom LFS, för att i händelse av ett bättre ekonomiskt läge i framtiden kunna erbjuda dem att gå tillbaka till sina gamla arbeten. De skall även ta hänsyn till var inom LFS de anställda själva vill arbeta.

Genom de åtgärder som LFS:s ledning har vidtagit för att på ett tidigt skede involvera personalen i arbetet, anser vi att de har lyckats väl med att få med sig en klar majoritet av arbetsstyrkan på förändringen. Samtal med personalen har förts - och kommer att föras - under hela processen. Sålunda finns det möjligheter för personalen att ventilerat frågor och få gehör för sin oro.

LFS:s ledning är över lag väl medvetna om den utsatta situationen de har som ledare av detta arbete och det är främst personalchefen, Marie Sohlman, som lyfter fram dessa aspekter under intervjun. Hon pekar på vikten av att stötta varandra när det känns jobbigt men också på vikten av att erbjuda platser och forum där ledare kan få utlopp för sina tankar och känslor gällande den gemensamma uppgiften. Eftersom samtliga ledare på samtliga nivåer inom LFS träffas regelbundet och diskuterar dessa frågor så gör vi bedömningen att de överlag är väl rustade för det förestående förändringsarbetet. Det finns dock ett mörkertal. Enligt Marie Sohlman är det de som inte deltar på ledarseminarier och inte ställer frågor de som har det tuffast. Vidare uttalar flera av de intervjuade oro över att alla i ledarpositioner inte ska orka med den extra arbetsbelastning förändringsarbetet kommer innebära. Sammanfattat finner vi alltså vissa indikationer på att ledningens effektivitet är hög, och vissa på att den är låg, i termer av *sincerity, generosity and self mastery*.

Under rubriken *high levels of motivation and physical energy* är vår uppgift att bedöma ledarnas kompetens i fråga om att förmå sina anställda att prestera det lilla extra för att uppnå något extraordinärt hos organisationen. Detta har vi funnit svårt att bedöma, då våra intervjuer i första hand syftat till att förklara hur arbetet med förändringen skall gå till - inte till att kartlägga ledningen hos LFS och deras möjligheter att entusiasmera sin personalstyrka.

Vad vi dock kan konstatera är att ledarna inom LFS tror på idén att förändra företaget i den beskrivna riktningen. Man är övertygad om att LFS har större möjligheter än de flesta andra aktörer på marknaden att skapa en inkomstbringande livförsäkringsdel. Att ledare tror på sitt arbete är enligt litteraturen avgörande för hur motivationen hos medarbetarna skall bli. Utmaningen för LFS ligger nu i att kommunicera detta till nyckelpersoner nere i organisationen för att dessa i sin tur skall kunna få med sig samtliga anställda på resan. Hur man lyckas med detta kommer att bestämmas av företagets förmåga att kommunicera och informera kring förändringen.

5.1.3 Organisationens mognad för förändring

I syfte att bedöma vilken typ av ledarskap som bäst lämpar sig för den situation som LFS nu befinner sig i, bör vi fastslå och bestämma några omkringliggande faktorer. Rohlin m.fl. presenterar ett resonemang kring de anställdas medvetenhet om förändringsbehovet, deras kompetens att genomföra förändringen och verka i den förändrade miljön. Den modell som författarna visar upp skall ge ledarna ett handgripligt verktyg att klassificera sin arbetsstyrka. Denna analys skall göras i generella termer, vilket inte ger oss möjlighet att titta på varje enskild kategori av anställda som berörs av förändringen.

När vi genom Rohlins m.fl. glasögon betraktar vårt fallföretag kan vi dra slutsatsen att personalstyrkan är väl medveten om att en förändring krävs. Det finns, som vi har visat på tidigare, finansiella mått som styrker detta och dessa mått har under det senaste årets mediabevakning fört med sig en grogrund för förändring och en insikt hos personalen om att någonting måste göras.

Under intervjuerna framkom tecken tydande på att de som kommer att beröras av förändringen känner sig redo att ta steget att förändra de delar som i dagsläget ej är lönsamma. Mentaliteten inom affärsområdet livförsäkringar är enligt den ansvarige starkt präglad av en tävlingsanda. Han säger vidare att det är många, främst säljare som är trötta på att spela i ett B-lag. Man vill bidra och påverka företagets resultat positivt. Därmed bedömer vi den genomsnittlige anställde vara mogen för en förändring.

Säljare inom livförsäkringsområdet tillhör en mycket stolt yrkesgrupp som är vana att ha en stab av personer till sitt förfogande. De har innan nedskärningarna som påbörjades under hösten 2001 haft understöd i form av kundbokare och assistenter, men nu kommer de tvingas ta ett större ansvar även för de administrativa delarna av försäljningen. I dessa förändrade arbetsförhållanden för säljarna ligger enligt ledningen en av de största utmaningarna för tillfället, vilket kan få konsekvenser i termer av en omognad bland denna yrkesgrupp att snabbt assimileras i andra yrkesgrupper inom LFS. Vad beträffar hela livförsäkringsområdet finner vi vidare att det kan vara svårt att integrera dessa personer i andra delar av organisationen med tanke på att dessa i de allra flesta fall endast har erfarenhet av arbete med livförsäkringar. Vi anser därför mognaden hos de anställda för att klara en ny arbetssituation efter förändringen vara relativt låg hos de starkt berörda säljarna.

5.1.4 Ledarskapsstilar

Eftersom vi har valt att betrakta hela ledningen i LFS som en enhet diskuterar vi inte hur de enskilda personerna, utan hur den sammantagna ledningen, förhåller sig till de olika ledarstilar presenterade av Brian Gorman.

För att klassas som en *anti-change-ledare* krävs att man inte tycker att förändringar är nödvändiga. Denna inställning har inte LFS:s ledning, eftersom man nu aktivt arbetar med denna förändring. Den rationella ansatsen i ledarskapet kan vi också avslå, eftersom den innebär att ledare ser saker antingen som rätt eller fel. Ledare inom LFS är istället fulla av tillförsikt inför den stundande förändringen och vill inte peka med hela handen utan föredrar koncensuslösningar. De är inte heller ledare som bekänner sig till *bolt-on-skolan* eftersom de i förändringsarbetet så här långt väl har beaktat de mänskliga aspekterna. *Continous-ledaren* sätter kontinuerlig förändring i fokus och av den anledningen räknar vi inte in LFS:s ledning i denna skara.

Vad man däremot kan konstatera är att ledningen är en hybrid av en *Panacea* och en *Integrated*. Den förstnämnda för att de är väl medvetna om att oförutsedda händelser kan inträffa. Dessa arbetar förebyggande med att omvända eventuell oro i organisationen till en positiv anda inför framtiden. Man strävar efter att minska oron genom arbete med informationsspridning och öppenhet.

I arbetet med förändring har LFS:s ledning hittills lagt mest energi på att utreda *vad* som skall göras och har inte lika mycket fokuserat på *hur* det skall göras. Hur man rent konkret skall gå tillväga gentemot personalen är dock ett problem som har identifierats och något som man nu skall ta itu med. Därmed har man under arbetets gång beaktat både de tekniska och de mänskliga aspekterna.

5.2 Visioner som förändringsdrivare

När vi nedan analyserar inställningen till visioner och hur LFS använder dessa, uppstår flera problem. Främst är det svårt för oss att se hur medarbetarna inom LFS tolkar och värderar de existerande visionerna - uppfattningarna lär vara subjektiva. Vi hade även problem att separera visioner och mål, eftersom skillnaden kan vara hårfin. Svårigheten med denna avgränsning märks inte minst om man jämför det här avsnittet med diskussionen om Taits *clarity of vision* (5.1.2). Det sistnämnda bedömer vi snarast behandla arbete med mål och klarsynthet i uppgiften, medan det här avsnittet ser till hur visioner används som förändringsdrivare. Det som här kom att bli den mest intressanta analysen var synen på visioner samt processerna runt dem.

5.2.1 Visioners roll i förändringen

Vilka visioner som är satta för LFS står tydligt i kulturdokumentet "Vår Kultur" under visioner 2005 (se 4.1.1.2). Dessa formulerades 1998 och syftar till att förse organisationen med en gemensam uppsättning mål - ett mål för varje fokusområde i häftet. Visionen är vara Stockholms främsta försäkringsföretag. Vad som är förvånande i det läge som LFS befinner sig i nu, är att det dels inte finns några uppdaterade visioner, och dels att det saknas någon vision för förändringsarbetet. Det framkom tydligt i intervjuerna att det i nuläget saknas en gemensam vision. Vad som förvånade oss mest var dock att intervjupersonerna inte tyckte att avsaknaden av visioner var varken konstigt eller särskilt hotande. Hittills har inte formulerade visioner spelat någon påtaglig roll i förändringen. Dock fann vi att gemensamma, outtalade visioner fanns.

"Det finns en stolthet och vilja till att lyckas med förändringen. Detta höjer förändringsbenägenheten. Medarbetarna i Liv är trötta på att inte bidra till LFS:s lönsamhet."

Carl Dahlberg, VD

5.2.2 Visioners egenskaper och skillnaden från mål, planer och program

I teoriavsnittet om visioner tog vi upp de nyckelegenskaper som enligt Nutt & Backoff skall finnas i både en vision och skapandet av dito: *Possibility*, *Desirability*, *Actionability* och *Articulation*. Sammanfattat skall dessa ge visionen den slagkraft och tydlighet så att den uppfyller kravet på att ge en klar, imaginär bild som erbjuder innovativa sätt till förbättringar, som respekterar traditioner och kopplar samman människa och handling så att de kan förverkliga förändringar. Visioner är således tätt sammanflätade med förändringar. I fallet LFS och deras Livförsäkringsverksamhet förlitar man sig på att det finns en tillräckligt stark kultur som kan stödja förändringen. Mål finns - att Livförsäkringsdelen åtminstone skall bära sig själv år 2004 - och några måltal, som är formulerade i termer av premieinkomst, driftskostnad, effektivitet och medarbetar- och kundnöjdhet. Vi har inte funnit någon vision som syftar till att öka kreativiteten och handlingskraften i och med förändringen. Synen på visioner fann vi hos en intervjuad vara en formulering av ett mål, i skrift, som kommuniceras ner i organisationen. En annan uppfattning var:

"En vision är väl något knappt nåbart. Som det ser ut nu har vi inga planer på att formulera någon vision för förändringen."

Marie Sohlberg, Personalchef

Vad som måste göras står klart. Det vill säga att omdefiniera roller, skära i kostnader och vända förlust till vinst. Hur detta skall göras är till dags dato inte beslutat. Man har helt enkelt ingen

handlingsplan i nuläget. Detta ses som en brist, och i kombination med att det även saknas visioner i förändringen kan man misstänka att det är en allvarlig brist. Det förefaller enklare att se bristen av en handlingsplan tydligare än bristen av en vision hos ledningen. Mot bakgrund av Kotters⁷⁴ empiriska studie, där han menar att visioner saknats vid många misslyckade förändringar, anses mål vara viktiga. Visioner upplevde vi inte att de diskuterade alls i förändringsarbetet.

"Mål som vi har nu är att 80% skall kunna beslutas i kundmötet. [...] Vi ska vara duktiga på att uppfylla 80% av kundernas önskemål, då kan vi banta IT och support. [...] Vi ska gå med vinst."

Hans Jungefeldt, Livförsäkringsansvarig

5.2.3 Kreativ spänning mellan nu- och börläge

Senges teori om *creative tension* innebär att insikten om var man befinner sig nu i relation till var man vill befinna sig i framtiden skapar en kreativ spänning på ett organisatoriskt plan. Detta skall leda till att alla arbetar för att föra verkligheten närmare visionen. LFS använder sig av en modell av Hans Sarv (från Linköpings Universitet), där man analyserar nu- och börläge. Modellen liknar Senges och används i LFS som mall för de möten som har schemalagts för att inkludera personalen och göra deras åsikter hörda i de så kallade Liv-kartorna. Huruvida detta material används till att gemensamt skapa visioner eller endast ger beslutsfattarna stöd i förändringen vet vi inte, och så vitt vi såg visades ingen djupare förståelse för vad det kan innebära att skapa visioner, *crafting visions*.

Nuläget verkar uppfattas som att LFS är både organisatoriskt och ekonomiskt väl rustade för förändringen - åtminstone relativt konkurrenterna. Hur man använder visioner, och utifrån vilka perspektiv man använder dem, är viktigt. Men *hur* visioner skapas och formuleras är kanske minst lika viktigt.

5.2.4 Skapa eller forma visioner

Enligt de teorier vi studerat har det funnits starka tecken på att visioner bör skapas gemensamt, istället för att formuleras på ledningsnivå och sedan förmedlas ut i organisationen. De grupper som tillsatts för att diskutera nu- och börläget torde erbjuda en god chans att skapa visioner gemensamt. Nu rådande vision är "att vara Stockholm främsta försäkringsbolag"⁷⁵. Att utvärdera denna är som nämnt i inledningen svårt, eftersom tolkningen är subjektiv. Man kan även ifrågasätta hur den tillkommit – är den formulerad eller skapad? Svaret är att vi inte vet. Vi kan endast konstatera att intresset för visioner rent allmänt är svagt bland intervjupersonerna.

5.2.5 Positiva och negativa visioner

Rätt använda kan visioner påverka förändringsbenägenhet på både lång och kort sikt. Positiva visioner används mer långsiktigt än negativa. Härmed kan de ses fylla olika syften och bör ses som komplement. Generellt pratar man om långsiktiga, positiva visioner när man diskuterar visioner. Som nämnt upplever vi dessa som en brist hos LFS. Negativa, kortsiktiga visioner finns det däremot gott om. Dels har man själva kunnat konstatera och kommunicera att underskotten

⁷⁴ Kotter J. P., *Leading Change: why transformationefforts fail*, Harvard Business Review, sidan 62.

⁷⁵ "Vår företagskultur", Länsförsäkringar Stockholm, sidan 16.

för Livförsäkringsdelen är stora, dels hjälper media till att göra varse om Livförsäkringsbranschens dåliga läge – ”gör vi inte något nu kommer det att gå riktigt dåligt”. Det har visat sig hjälpa för att få folk att vilja förändra organisationen. De anställda är i regel positiva så länge förändringarna inte drabbar dem själva.

5.3 Bearbetning av motstånd

Med hjälp av det empiriska materialet (kapitel 4) och teorierna rörande motstånd (3.5.3), analyseras i det här avsnittet dels vilka typer av krafter LFS har att arbeta med, hur de arbetar med dessa, samt dels hur de bearbetar motstånd.

5.3.1 Krafter för och emot förändring

I teorikapitlet (avsnitt 3.2.3.1) diskuterades Lewins upptiningsfas i termer av krafter som verkade för respektive mot att förändring skulle kunna komma till stånd. Dessa delades grovt in i *external* och *internal forces* för förändring, och *individual* och *organisational resistance* mot förändring. Nedan följer en kartläggning dels av vilka krafter som påverkar LFS:s möjlighet till förändring, och dels hur företaget arbetar med dessa krafter.

5.3.1.1 Driving forces for change

Det verkar finnas en ganska god medvetenhet hos LFS:s anställda om att saker inte står rätt till. Denna medvetenhet har hjälpts av att massmedia den senaste tiden frekvent rapporterat om problemen i Livförsäkringsbranschen. Vidare har kundunderlaget förändrats – jämfört med tidigare är kunderna svårare att attrahera och mer sparsamma med att investera. Vidare kan konkurrenternas liknande situation och liknande förändringskrav vara en kraft för förändring – känslan att hela branschen rör sig kan tänkas öka acceptansen.

Det finns tydliga krav på förbättrat resultat hos Livförsäkringsdelen. Dels ser delar av övriga LFS dem som att de lever över sina tillgångar och att deras underskott färgar av sig på hela organisationens resultat. Dels ogillar Livförsäkringsdelen själva situationen – de vill inte tillhöra B-laget. Från båda håll finns krav på förändring. Dessutom anser ledningen att dessa känslor inte är önskvärda, varför ytterligare krav på förändring finns.

LFS ökar aktivt krafterna för förändring genom att informera om problemen via stormöten och i lokala tidningen. Vidare mäter man med viss regelbundenhet LIV-organisationens förändringsförståelse. Detta sker via mailförfrågningar, vilka hittills har indikerat stor förståelse för LFS:s situation.

5.3.1.2 Driving forces against change

Hos LFS:s anställda kan förändringsmotstånd märkas eller tänkas uppstå främst hos Livförsäkringsdelens säljare, vilka tillsammans med den övriga LIV-personalen är de som påverkas mest direkt av förändringen. Säljarna beskrivs som stolta och mer svårörliga än övrig personal. Ett potentiellt hot mot deras *power base* (i form av mindre supportpersonal), ersättning och nuvarande arbetsuppgifter kan tänkas bli mött av större motstånd hos dessa än hos LIV-delens övriga personal, som beskrivs som mer lättrörlig.

”Säljarna vill inte vara en negativ belastning [...] och har svårt att tänka sig andra jobb.”

Hans Jungfeldt, Livförsäkringsansvarig

Motstånd finns eller befaras uppstå ur de känslor av oro, otrygghet och rädsla som springer ur att man inte har full kontroll över vad som pågår. Att bli omplacerad kan vara en källa till motstånd, dels genom känslor av att man inte behärskar de nya arbetsuppgifterna eller tappar gamla kunskaper, och dels genom de attityder man kan möta där man blir placerad. För att få de nya arbetsuppgifterna att fungera integrerat kommer nya rutiner att krävas, vilket kan leda till ytterligare motstånd. Även undermåliga resurser för förändring kan ses som en motståndskraft - det saknas till exempel en gemensam begreppsbas för ledningen att tala om förändringar.

LFS arbetar aktivt med många av ovanstående krafter och potentiella krafter mot förändring. De söker involvera medarbetare – till exempel med hjälp av LIV-kartan – i syfte att lindra det motstånd som kan uppkomma av oro, rädsla eller otrygghet. Strävan är att få medarbetare att förstå att det inte behöver bli sämre i och med förändringen. Genom att även använda hjärtat vid omplaceringar, som en av de intervjuade förklarade, statueras goda exempel som lindrar oron hos kollegorna. Även den bestämda strävan att inte friställa någon utan bara omplacera vissa, kan tänkas fungera motståndslindrande.

LFS anser information vara centralt vid bearbetandet av motstånd. Information skapar förståelse och förståelse minskar motstånd, menar man. Vidare åker i januari några nyckelpersoner iväg på en utbildningskurs för att bygga upp en gemensam begreppsbas. Dessa nya resurser väntas underlätta den här och framtida förändringar. Nedan diskuteras motståndsarbetet i Kotters termer.

5.3.2 Hur motstånd bearbetas i LFS

I avsnitt 3.2.3.3 gick vi igenom Kotters teori om motståndsbearbetning. Han föreslog sex olika tillvägagångssätt beroende på typ av motstånd samt fördelar och nackdelar med dessa. I det här avsnittet söker vi med hjälp av Kotters teori analysera dels hur LFS går tillväga, dels hur de enligt teorin bör gå tillväga givet typ av motstånd och dels belysa diskrepansen mellan denna och LFS:s tillvägagångssätt.

Education and communication är rekommenderat då individer har svårt att se logiken bakom en förändring. Metoderna kan till viss del tänkas vara passande i LFS:s fall, då de flesta förstår att en förändring måste genomföras, men kanske inte vad eller hur. LFS använder teknikerna i viss utsträckning redan – man kommunicerar med medarbetarna genom olika kanaler (till exempel stormöten och interntidningen) och planerar att i januari utbilda ledarna i förändringsarbete. Informationen är i regel generell och kan tänkas ske mer effektivt, och utbildningen är begränsad och endast tillgänglig för vissa ledare. LFS använder teknikerna, men verkar inte rikta informations- och utbildningsansträngningarna mot de grupper där störst potentiellt motstånd finns.

Participation and involvement innebär att potentiella förändringsmotståndare involveras i arbetet i ett tidigt skede med ökad förståelse för förändringen och minskat motstånd som följd. Utan att specifikt engagera potentiella förändringsmotståndare verkar LFS nyttja metoden relativt extensivt. Genom till exempel LIV-kartorna och referensgruppsarbetet söker LFS involvera anställda redan nu i inledningsskedet av förändringsarbetet. De verkar anse det viktigt att anställda deltar och att alla känner att de äger idéer och problem.

Facilitation and support bör användas då motsättningarna grundas på rädsla och osäkerhet. Metoden kan till exempel inkludera utbildning inom nya kompetensområden eller att man erbjuder ledighet eller känslomässig support. LFS erbjuder medarbetare att samtala med en stödterapeut. Man betonar även vikten av att använda hjärta i förändringsarbetet - just för att lindra oroskänslor och rädsla. Anpassningsproblem till följd av undermålig utbildning hör till senare skeden av förändringsprocessen, varför det är svårt att bedöma LFS i detta.

Negotiation and agreement bör användas då det är uppenbart att vissa individer eller grupper kommer att förlora på förändringen och de har stor potentiell motståndskraft. Enligt metoden bör dessa kompenseras, till exempel genom höjt löneläge eller förmånliga pensionsvillkor. Situationen för Livförsäkringssäljarna passar bra in på beskrivningen av mot vilka grupper tekniken bör användas. Dock verkar inte LFS utnyttja eller planera utnyttja tekniken, trots att behållandet av deras kompetens är centralt. Naturligtvis är det kostsamt (och hela förändringen syftar till att förbättra resultatet), men det är inte omöjligt att det kommer att krävas dylika handlingar för att behålla kompetensen.

Manipulation and co-optation och *Explicit and implicit coercion* är båda tidseffektiva metoder. Dock innebär den första att man manipulativt utnyttjar information och medarbetare och den andra att man hotar om förlorade arbeten och befordringar. Ingen av metoderna verkar användas hos LFS. För det första är förändringen inte i en sådan fas att dylika metoder skulle krävas (och de bör om möjligt undvikas). För det andra strider metodernas potentiella tillkortakommanden klart mot de förhållningspolicier som enligt kulturdokumentet bör användas gentemot medarbetare. Det skulle även vara skadligt mot den ”medmänskliga kultur” som en av de intervjuade beskriver LFS ha.

5.4 LFS och den Lärande Organisation

Som vi visade i teorikapitlet är den lärande organisationens definition – och i vilka syften den används – relativt allmänt accepterad. Vilken form den tar och vilka metoder som bör tillämpas är däremot svårare att fastställa. För att möjliggöra en analys av LFS ur den här aspekten kommer vi att belysa vårt empiriska material utifrån de kriterier som finns och de egenskaper som erbjuds i och med den lärande organisationen. (I analysen står begreppet lärande organisation som en symbol för just dessa egenskaper, och inte för någon helhetslösning.)

5.4.1 Synen på Lärande Organisationer

Enligt teorin handlar lärande organisationer om beredskap för framtidens osäkerheter genom att skapa en lärande kultur i organisationen. Kommunikation, delaktighet, förändringskultur, interaktion, lärande, ifrågasättande av föreställningar och traditioner, är några exempel på de beståndsdelar vi nämnde i teoriavsnittet. Om inte vikten av dessa inses av ledningen, saknas goda förutsättningar för att uppnå en högre grad av organisatoriskt lärande. Betydelsen av vissa av dessa beståndsdelar fann vi vara väl etablerade i LFS:s ledning, och andra mindre.

LFS arbetar mycket med kommunikation och interaktion. Kommunikation uppfattas i företaget som ett av de viktigaste verktygen för att disponera organisationen för förändring. Om information inte kommuniceras, eller fel information förmedlas på fel sätt, skapas oro och informationen får motsatt effekt. Dels informerar ledningen via PM och stormöten och dels genom mellanchefer. Allt har inte kommunicerats i skrivande stund, eftersom alla beslut inte är

fattade, varför vi inte kan yttra oss om utfallet. Andra begrepp i teorin om lärande organisationer hade rent begreppsmässigt ingen förankring hos intervjupersonerna, men visade sig i viss mån på andra sätt.

5.4.2 Ledarnas roll

Enligt Anderson & Strachan förutsätter en lärande organisation ledarskap i form av *loose-control*. Vår samlade uppfattning i frågan var att det varken rädde *tight-* eller *loose-control* inom LFS. Dock ämnar man nu införa hårdare styrning inom Livförsäkringsdelen för att garantera att säljarna verkligen producerar överskott. Vilken roll detta kommer att spela i framtiden är svårt för oss att säga.

Lärande förutsätts enligt Senge av att ledarna står som förebilder och skapar förutsättningarna i form av belöningar, ifrågasättande och initiativ. Medarbetarna måste aktivt delta i att skapa sin framtid. Det kräver ett nytt typ av ledarskap som idag är en bristvara. I LFS, liksom i andra organisationer, måste ledarna som nämnt aktivt jobba för lärande.

5.4.3 Kommunikation och involvering

Hur informationsflödet går ”åt andra hållet”, det vill säga nerifrån och upp till beslutsfattare, är av stort intresse ur ett lärande organisationsperspektiv, eftersom detta enligt teorin är en av förutsättningarna för att hålla förändringar i takt med omvärlden. I LFS går denna kommunikation hand i hand med att involvera medarbetare i beslut. Både vid fusionen med Wasa 1998 och nu i ”Genomför Liv 2003”, är grupper tillsatta i den berörda delen av organisationen för att ge sin syn på dels nu-läget och dels bör-läget (de så kallade Liv-kartorna). Detta material skall sedan fungera som referensbank vid beslut samt öka känsligheten i dem. Metoden visar att LFS:s ledning inser vikten av att inkludera medarbetare i besluten vid förändring.

”Det är ingen bra strategi att man sitter fem man i ett rum med en hemlig plan.”

Carl Dahlberg, VD

Vi hittade inget i intervjuerna som pekade på att denna typ av *bottom-up*-kommunikation är något som förekommer löpande. Det sker i så fall från medarbetare via mellanchefer till högre instanser. Relationen till mellanchefer och det ledarskap som han/hon utövar blir här avgörande för om kommunikationen och interaktionen fungerar. Inga formella system verkar användas och inte heller verkar behovet av sådana uppmärksammat.

I nu inledande förändring uppstår ett än större kommunikationsgap. Livförsäkringssäljarna arbetar mer som egna företagare och ser kunder mer som sina egna än LFS:s. I ännu större utsträckning blir chefens aktiva roll som förmedlare av observationer och stämningar gällande.

5.4.4 Lärande

”Lärande” var inget begrepp vi stötte på under intervjuerna. Det som tydde på viss medvetenhet var det faktum att man såg en positiv aspekt på det annars problematiska arbetet att omplacera folk. Ju bredare kompetens medarbetarna har, desto mer värdefulla blir de för företaget. Huruvida kompetensbreddande tillämpas löpande eller främst sker vid förändring och befordringar kan vi inte uttala oss om. Hursomhelst ansågs ”Vår kultur” (kulturdokumentet)

kunna bistå i dessa justeringar. Medarbetarna var tillfrågade och nu fattas beslut i enlighet med det. Vi ser dock en stor skillnad på att vara tillfrågad, och att löpande generera ny idéer underifrån. Enligt teorin är ett av karaktärsdragen för den lärande organisationen att man genererar, och inte bara anpassar sig, efter nya regler och arbetssätt.

På ledningsnivå är det enklare att ha ett utbyte av varandra, eller lärande klimat om man så vill, eftersom ledningsgruppen fungerar som bollplank och stöd i det löpande arbetet. Integrativt sett får det ytterligare en dimension i ledningsgruppen eftersom regioncheferna även är ansvariga för affärsområden. Att ansvarsområden överlappar varandra, och bildar en så kallad integrativ organisation, ses av Smith och Saint-Onge som en förutsättning för en evolutionär organisation i enlighet med avsnitt 3.2.4.

5.4.5 Föränderlighet

Livförsäkringar är något relativt nytt för LFS, som har sålt dem sedan mitten av 1980-talet. De expanderade kraftigt på området i och med fusionen med Wasa 1998. Frågan är hur LFS:s förmåga till förändring är? Det är inte bara en fråga om att kunna förändra organisationen, utan även att löpande kunna identifiera vilka förändringar som är nödvändiga. Kanske är detta en ännu svårare uppgift. Man talar om tentakler i teorin – i LFS verkar man inte tala om detta alls. Det var tydligt att huvudnäringen i LFS, Sakförsäkringar, är en bransch som inte förändras särskilt mycket. Risken är att denna inställning även råder i Livförsäkringsdelen, som verkar i en mycket mer föränderlig och krävande omvärld.

5.4.6 Delaktighet och Interaktion

Delaktighet och interaktion vid beslut angående förändringen tas på allvar – dels genom Liv-kartorna och dels genom referensgruppen. Målet är att alla skall vara delaktiga i förändringen. Ledningen har en referensgrupp bestående av affärsgruppchefer, representanter för administration, assistenter och säljare. Motivet är detsamma som med liv-kartorna, det vill säga att öka input och känslighet vid beslut. Denna referensgrupp är av mer löpande karaktär. Utifrån teorier om lärande organisationer är detta inte tillräckligt. För att uppnå en lärande organisation måste man även utvärdera sina vanor och traditioner.

5.4.7 Vanor och traditioner

Vid förändringar hotas vanor, traditioner och rutiner. Det skapar oro och genom riktad information önskar ledningen stilla denna så gott det går. I en lärande organisation, och även evolutionära organisationer, är ytterligare en förutsättning att traditioner och vanor ifrågasätts och förändras. I LFS:s fall är företaget gammalt och internrekryteringen till ledningen omfattande. Frågan är hur mycket ny input som är välkommen. Vi förstod att vid förändringar tillämpas trial and error, det vill säga att om det har fungerat förr kommer det med stor sannolikhet fungera igen. Således verkar det inte vara intressant att ifrågasätta varför det fungerade förra gången och hur LFS måste arbeta för att bli ännu bättre på att förändras i framtiden, inte bara i den givna situationen. Enligt många teorier är det största syftet med den lärande organisationen att underlätta förändring, då mot bakgrund att förändringar sker hela tiden. Men då måste vanor och traditioner ifrågasättas.

5.5 Sammanfattad analys

I den här sammanfattade analysen söker vi kärnfullt summera de viktigaste iakttagelserna ur vår studie. Detta struktureras efter de fyra fokusområdena, och genomförs mot bakgrund av frågeställningen hur ledningen inom LFS arbetar för att disponera sin organisation för förändring.

LFS är i inledningsfasen till en både stor och komplex förändring, en förändring som kommer kräva mycket energi av såväl chefer som ledare. Det finns indikationer på att effektiviteten i LFS:s *management*, utifrån Tait's⁷⁶ teori, är tillräckligt god för att driva igenom förändringar. Bland annat arbetar de med flera kommunikationskanaler, är tydliga och kan ingjuta tillförlit hos de anställda. Dock är uppfattningen av effektivitet subjektivt och varierar sannolikt beroende på vem som tillfrågas.

Ledarskapet i LFS arbetar förebyggande mot oro och söker lindra oron genom öppenhet och informationsspridning – det är alltså i Gormans⁷⁷ termer en blandning av *Integrated* och *Panacea*.

LFS verkar inte se långsiktiga, positiva visioner som ett verktyg i förändringsarbetet, och ledningen verkar ha olika uppfattningar om vad begreppet ”vision” innebär. Avsaknaden av visioner är enligt Kotter⁷⁸ en svaghet, då många misslyckade förändringsarbeten har detta gemensamt. Mål finns däremot uttalade.

Avsaknaden av positiva visioner kompenseras något av att man använder kortsiktiga, negativa visioner relativt extensivt. Det finns tecken på att man lyckas kommunicera det ekonomiska läget relativt effektivt och får i detta även hjälp av media. Dessa negativa visioner har genererat förändringsförståelse.

Många olika krafter, som har effekt på förändringsmöjligheterna, verkar på LFS. De främsta krafterna för förändring är medvetenheten om det dåliga resultatet och de obehagliga A- och B-lagskänslorna hos de anställda. Mot förändring verkar krafter grundade på otrygghet, rädsla och oro om sänkt lön och förändrade arbetsvillkor. Man bearbetar dessa motstånd och potentiella motstånd främst genom ansträngningar att informera och involvera medarbetare. LFS:s sätt att bearbeta motstånd överensstämmer relativt väl med vad Kotter⁷⁹ anser lämpligt. Dock kan kritik framföras mot att ansträngningarna sällan är riktade mot de specifika motståndsgrupporna.

LFS:s organisation innehåller vissa funktioner som indikerar lärande. Till exempel tyder den relativt höga graden av medarbetarinvolvering i förändringsarbetet (i referensgrupperna och livkartorna) och ledningsgruppens interaktion och överlappande av ansvarsområden, på visst mått av lärande. Dock finns det faktorer som talar emot en högre grad av lärande i LFS:s organisation. Till exempel sker den löpande kommunikationen i huvudsak uppifrån och ner - varför det även saknas tentakler att känna av förändringskrav tidigt. Det finns indikationer på att organisationen har låg föränderlighet, till exempel med tanke på de vanor och traditioner som finns.

De lärande funktioner som existerar hos LFS bedömer vi underlättar förändringsarbetet. På samma sätt tror vi att de lärande funktioner som saknas försvårar arbetet.

⁷⁶ Tait, R., “The attributes of leadership”, *Leadership & Organisation Development journal*, sidorna 27-31.

⁷⁷ Gorman, B., *Leading Change*, Executive Excellence.

⁷⁸ Kotter J. P., *Leading Change: why transformationefforts fail*, Harvard Business Review, sidan 62.

⁷⁹ Kotter, J. P. och Schlesinger, L. A., *Choosing strategies for change*, Harvard Business Review.

6 Slutsatser

I det här kapitlet drar vi slutsatser av vår undersökning. Först diskuterar vi i termer av språkutveckling den fyraperspektivmodell vi använt, sedan ger vi förslag på en utveckling av den dilemmamodell som ligger till grund för frågeställningen. Avslutningsvis ställer vi upp hypoteser i mer generella termer och ger därmed förslag till fortsatt forskning.

6.1 Modelldiskussion och språkutveckling

Anledningen till att vi strukturerade vår undersökning enligt fyraperspektivmodellen är att vi helt enkelt inte fann någon etablerad teori som tjänade vår frågeställning och vårt syfte. Därför skapade vi det ramverk av perspektiv som illustreras i modellen nedan (fig. 14). Det bör ses som ett förslag på hur man kan studera processer kring förändringsbenägenhet. Vi illustrerar även modellens koppling till det dilemma som resulterade i vår frågeställning (fig. 13 och 14).

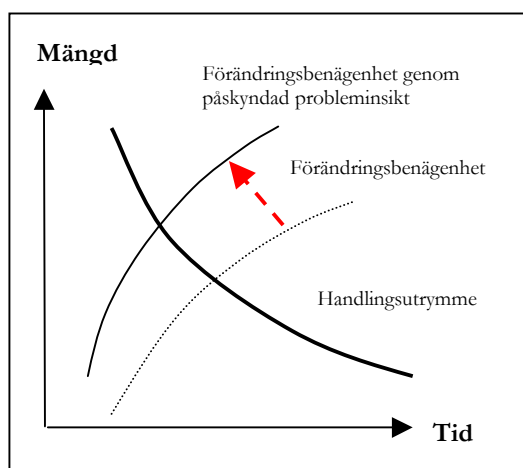


Fig. 13 Handlingsutrymme och förändringsbenägenhet som en funktion av tiden.¹

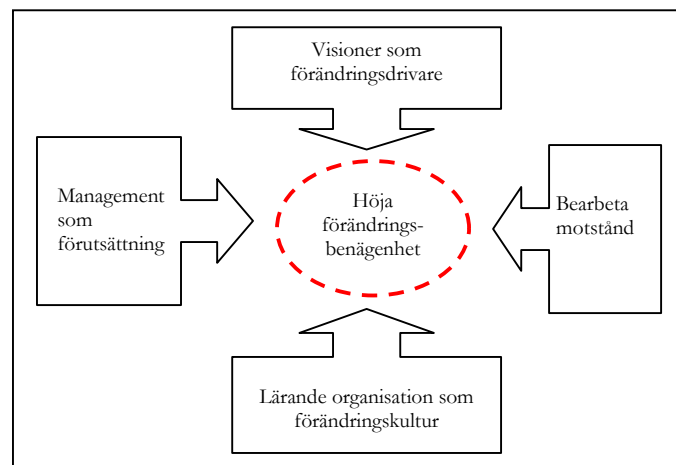


Fig. 14 Fördjupning av problematiken att disponera organisationer för förändring.

En svårighet vi haft i tillämpningen av modellen har varit att vissa iakttagelser och teorier har kunnat placeras in i flera perspektiv; de fyra är således varken absoluta eller uteslutande i sin tillämpning, utan överlappar ständigt varandra. Vi menar att den teoretiska uppdelningen modellen bygger på är akademien förunnad. I verkligheten flyter allt ihop och interagerar i ett komplext samspel. Därmed inte sagt att uppdelningen inte är nödvändig. Utan definitioner och kategorisering anser vi att verkligheten skulle bli alltför komplex att hantera.

Vårt att ha med i sin syn på modellen är att den handlar om just perspektiv. Tillämpningen bygger på att man fyller delarna med relevanta teorier. Vi gör inga anspråk på felfrihet hos modellen, utan ser den som ett första trevande försök till språk- och modellutveckling i studier kring förändringsbenägenhet. Vi välkomnar diskussion kring dess relevans och tillkortakommanden.

6.2 Förslag till teoriutveckling

Det dilemma som uppsatsens frågeställningen inspirerades av anser vi kunna utvecklas till att även ta hänsyn till organisationens lärandegrad. De faktorer som karakteriserar en lärande organisation fann vi ofta vara direkt kopplade till organisationens förändringsbenägenhet. LFS har vissa tendenser och aktiviteter som indikerar lärande, och andra som visar på motsatsen. De funktioner som stödjer organisatoriskt lärande (t.ex. involvering av medarbetare, ledningsgruppens extensiva interaktion etc.) bidrar också till att höja förändringsbenägenheten.

Med andra ord tycks det oss att en organisation med högre grad av lärande även har en högre grad av inneboende förändringsbenägenhet. Således borde det inte krävas lika mycket resurser för att nå en önskad grad av förändringsbenägenhet i dessa organisationer. Dessa tankegångar finns formulerade i hypotesform i avsnitt 6.3 (hypotes 1), och illustreras nedan:

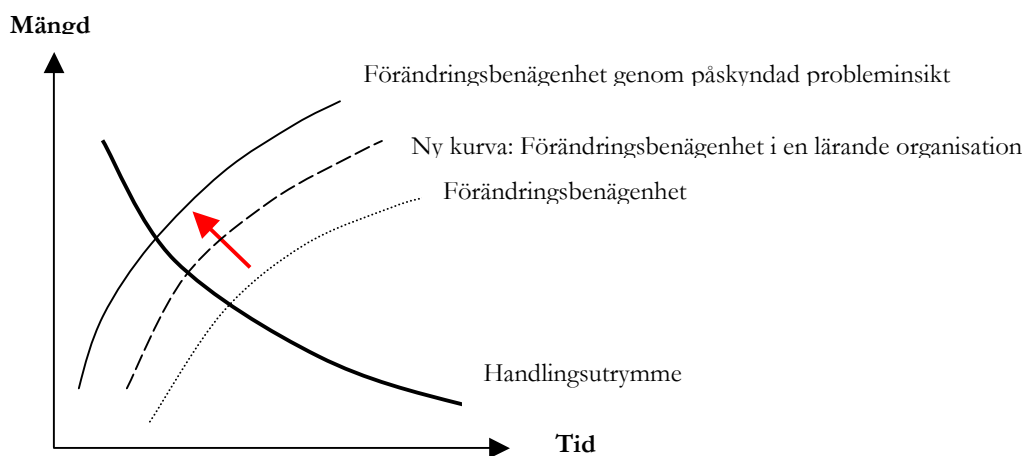


Fig. 15 Skillnad i förändringsbenägenhet mellan lärande och icke lärande organisationer.

Ytterligare förslag på utveckling av modellen är en diskussion kring de resurser som tas i anspråk av processer att höja förändringsbenägenheten. Denna resursåtgång kan till exempel diskuteras i termer av medarbetares alternativkostnader (involvering och engagemang som tar tid i anspråk), ökad arbetsbelastning, konsultarvoden och organisationsstrukturella förändringar. Således borde en diskussion kring dilemmat behandla resursåtgång i förhållande till ökat handlingsutrymme. Vilket tidsintervall en sådan diskussion skulle röra sig kring ser vi som både organisationsspecifikt och beroende på typen av förändring. Ursprungsmodellen berör heller inte problematiken med tidsintervall.

6.3 Hypoteser och förslag till fortsatt forskning

Nedan följer ett antal hypoteser med motiveringar. Dessa är produkter av funderingar och reflektioner vi har haft under uppsatsens gång, och är avsedda att bidra med förslag till vidare forskning.

- *Hypotes 1:*

En högre grad av lärande innebär ett bättre utgångsläge vad gäller en organisations förändringsbenägenhet.

Om en lärande organisation kan skapa ett bättre klimat för förändring, bör det innebära att utgångsläget för förändringsbenägenhet kan se ut som i vår utveckling av dilemmat ovan (fig. 15).

- *Hypotes 2:*

Chanserna att lyckas med en förändring ökar då nyckelpersoner utvecklar sin begreppsbas och sitt gemensamma språk för förändringsproblematik.

Vi fann att den gemensamma begreppsbasen och språket i vissa moment brast hos LFS vad gäller de processer och fenomen som uppstår vid förändring. Intervjupersonerna hade bristande kunskap om vissa elementära begrepp vi använde. Dessutom divergerade deras uppfattning om betydelsen av vissa centrala begrepp. Att ledningsgruppen skall på utbildning för att förbättra begreppsbasen och skapa ett gemensamt språk för att underlätta framtida förändringsarbete, motiverar ytterligare hypotesen.

- *Hypotes 3:*

Negativa och kortsiktiga visioner tenderar till att användas i större utsträckning än - och på bekostnad av - positiva och långsiktiga, vid förändringsarbete.

De negativa visionerna är enligt Senge effektiva på kort sikt - i LFS fall för att skapa en krismedvetenhet. Dock fann vi att det saknades långsiktiga, positiva visioner för förändringsarbetet som på sikt skulle kunna bli drivare av tillväxt och förändring. Vi menar i hypotesen att det inte nödvändigtvis endast måste förekomma en av de två typerna. Istället skulle de kunna kombineras för att underlätta ledningens arbete och motivera medarbetare - både på lång och kort sikt.

- *Hypotes 4:*

Vid arbete med att höja organisationers förändringsbenägenhet arbetar ledningar mer med att minska de krafter som verkar mot förändring, än att öka de som verkar för.

Den här hypotesen grundar sig på iakttagelser från intervjuerna. I LFS:s ledning verkade man vara väl medveten om de motståndskrafter som riskerar försvåra förändringsarbetet. De verkade både vara medvetna om dessa krafter och ha tankar kring hur man bäst bearbetar dem. De krafter som verkar för förändring tycktes man inte medvetet diskutera eller arbeta med i samma utsträckning.

- *Hypotes 5:*

Att endast inkludera medarbetare i beslut vid större förändringar riskerar att skapa tvärkast i organisationen och ge en revolutionär snarare än evolutionär utveckling.

Både vid den undersökta förändringen och vid fusionen med Wasa tillsattes i LFS små grupper i organisationen för att involvera och engagera medarbetarna. Säkert för detta mycket gott med sig, men hypotesen syftar till att belysa följande risk: Då man tillfrågar anställda hur de vill ha det endast vid större förändringar, upplevs dessa tillfrågningar kanske som negativa och oroande. Resultatet kan därmed bli att förändringar upplevs som hotfulla och revolutionerande. Det idealiska vore kanske att kommunikationen fortgick löpande (*bottom-up*).

7 Källförteckning

7.1 Litteraturförteckning

Alvesson, M. och Sköldberg, K. (1994) *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.

Bruzelius, L. H., Skärvad, P. H. (2000) *Integrerad organisationslära*. (Åttonde upplagan) Lund: Studentlitteratur.

Grant, R. M. (2001) *Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications*. (Fjärde upplagan) Oxford: Blackwell Publishers Inc.

Holme, I. M. och Solvang, B. K. (1997) *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.

Kotter, J. P. (1990) *A force for change*. Free Press.

Kvale, S. (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Lewin, K. (1951) *Field Theory in Social Science: Selected theoretical papers*. New York: Harper & Brothers.

Lundahl, U. och Skärvad, P. H. (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Lund: Studentlitteratur.

Machiavelli, N. *The Prince*.

Patel, R. och Tebelius, U. (1987) *Grundbok i forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.

Rienecker, L., Jørgensen, P. S. (2002) *Att skriva en bra uppsats*. Lund: Samfundslitteratur.

Robbins, S. P. (2001) *Organizational behavior*. (Nionde upplagan) New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Rohlin, L., Skärvad, P. H., Nilsson, S. Å. (1998) *Strategic Leadership in the Learning Society*. Lund: MiL Publishers AB.

Senior, B. (1997) *Organisational Change*. Harlow: Pearson Education Limited.

Sewerin, T. (2002) *Hällplatser: Sex berättelser om handledning*. Lund: MiL Publishers AB.

Starkey, K. (1996) *How Organizations Learn*. International Thomson Business Press.

7.2 Artikelförteckning

Anderson, P. (2000) *Does the new economy require a new type of leadership?* Journal for Quality & Participation, May-June, 2000.

Anderson Strachan, P. (1996) *Managing transformational change: the learning organization and teamworking.* Team performance management: an international journal, vol. 2, no. 2, 1996.

Blanchard, K. (2000) *Leadership by the book.* Executive excellence, March, 2000.

Blanchard, K. H. och Hersey, P. (1996) *Great ideas revisited.* Training & Development, January, 1996.

Gorman, B. (1999) *Leading change.* Executive excellence, May, 1999.

Kotter, J. P. (1995) *Leading change: Why transformation Efforts Fail.* Harvard Business Review, March-April, 1995.

Kotter, J. P. och Schlesinger, L. A. (1979) *Choosing strategies for change.* Harvard Business Review, March-April, 1979.

Killing, J. P., Fry, J. N. (1990) *Delivering the vision.* Business quarterly, summer, 1990.

Maccoby, M. (1996) *Resolving the leadership paradox: the doctor's dialogue.* Research technology management, May-June, 1996.

Nutt, P. C., Backoff, R. W. (1997) *Crafting vision.* Journal of management inquiry, december 1997.

Swain, P. (1999) *Organisational learning: developing leaders to deal with continuous change – a strategic human resource perspective.* The Learning Organization, vol. 6, no. 1, 1999.

Teare, R. (1997) *Enabling organizational learning.* International Journal of Contemporary Hospitality Management, 9/7, 1997.

Waddell, D., Sohal, A. S. (1998) *Resistance: a constructive tool for change management.* Management Decision, 36/8, 1998.

Zeffane, R. (1996) *Dynamics of strategic change: critical issues in fostering positive organizational change.* Leadership & Organization Development Journal, 17/7, 1996.

7.3 Material från LFS

Länsförsäkringar Stockholm, *Vår Kultur*, 1998

LFAB, *Linskydd*, 2002, utgiven 2001

Länsförsäkringar Stockholm, *Årsredovisning 2001*

7.4 Muntliga källor

Carl Dahlberg, verkställande direktör, LFS

Marie Sohlberg, personalchef, LFS

Kaj Johansson, fackordförande, LFS

Hans Jungfeldt, affärsområdeschef Syd samt ansvarig för LIV-verksamheten, LFS

7.5 Elektroniska källor

<http://www.lansforsakringar.se>