



LUNDS UNIVERSITET  
Ekonomihögskolan

Examensarbete kandidatnivå

FEKK01

Juni 2009

# En individanpassad arbetssituation?

– en fallstudie av Länsförsäkringar Skåne

## Handledare

Per Magnus Andersson  
Rolf Larsson

## Författare

Jens Dovander  
Olof Eliasson  
Niklas Krysander



## Sammanfattning

<b>Titel:</b>	En individanpassad arbetssituation? – en fallstudie av Länsförsäkringar Skåne
<b>Seminarie datum:</b>	2009-06-04
<b>Ämne/kurs</b>	FEKK01, Examensarbete kandidatnivå, 15 poäng
<b>Författare:</b>	Jens Dovander, Olof Eliasson, Niklas Krysander
<b>Handledare:</b>	Per Magnus Andersson, Rolf Larsson
<b>Nyckelord:</b>	Individualisering, arbetssituation, kunskapsintensiv, styrsystem, organisationskultur
<b>Bakgrund och problem:</b>	Att medarbetare blir allt mer individualiserade ställer nya krav på arbetssituationen i kunskapsintensiva företag. Arbetet med att motivera, attrahera och behålla personal är avgörande för denna typ av företag. Länsförsäkringar Skåne har det senaste året genomfört stora förändringar i medarbetarnas arbetssituation - men i rätt riktning?
<b>Syfte:</b>	Att beskriva och analysera hur Länsförsäkringar Skåne förändrat medarbetarnas arbetssituation under 2000-talet, samt utreda hur dessa förändringar påverkat företagets förmåga att attrahera, motivera och behålla allt mer individualiserade medarbetare. Författarna vill dessutom beskriva och analysera eventuellt kommande förändringar i medarbetarnas arbetssituation samt utreda hur dessa kan komma att påverka företagets framtida förmåga att attrahera, motivera och behålla individualiserade medarbetare.
<b>Metod:</b>	Studien är gjord inom ramen av en kvalitativ fallstudie där författarna utifrån en induktiv ansats analyserat Länsförsäkringar Skåne. Underlaget för studien är baserat på semistrukturerade intervjuer med Staffan Hellberg, personalchef på Länsförsäkringar Skåne.
<b>Teoretiskt ramverk:</b>	Författarna utgår ifrån ett ramverk bestående av en åtgärdsmodell för vad företag behöver göra för att attrahera, motivera och behålla mer individualiserade medarbetare kombinerat med en rad klassiska teorier rörande styrsystem, kultur och strategiutformning.
<b>Empirisk grund:</b>	Den empiriska grunden utgörs av material från två intervjuer med Staffan Hellberg, Länsförsäkringar Skånes personalchef.
<b>Resultat och slutsatser:</b>	Studien konstaterar att Länsförsäkringar Skånes förändringar ligger i linje med de krav den individualiserade medarbetaren ställer på kunskapsintensiva företag. Länsförsäkringar Skåne kommer därmed att bättre kunna attrahera, motivera och behålla individualiserade medarbetare. Samtidigt planerar företaget viss återgång till gruppemensamma belöningar, vilket väcker frågor inför framtiden.



## Abstract

<b>Title:</b>	An individualized work situation – A case study of Länsförsäkringar Skåne
<b>Seminar date:</b>	2009-06-04
<b>Course:</b>	FEKK01, Degree project, undergraduate level in Business Administration, 15 University Credit Points (ETCS)
<b>Authors:</b>	Jens Dovander, Olof Eliasson, Niklas Krysander
<b>Advisors:</b>	Per Magnus Andersson, Rolf Larsson
<b>Keywords:</b>	Individualization, work situation, knowledge intensive, management control system, organization culture

---

**Background:** Along with the individualization of potential employees, new demands concerning the work situation will rise within knowledge intensive companies. The work done in order to attract, motivate and keep employees will be vital for these types of organizations. During the past years, Länsförsäkringar Skåne has made several changes affecting their employees work situation, but are these changes meeting the new demands?

**Purpose:** The purpose of this study is to describe and analyze how Länsförsäkringar Skåne has changed their work situation during the 21th century. Furthermore, the authors want to investigate how these and possible future changes will affect the organizations capacity to attract, motivate and keep the individualized employee.

**Methodology:** The authors have used a qualitative case study with an inductive approach from which they have analyzed Länsförsäkringar Skåne. Semi-structured interviews with the HR-manager of Länsförsäkringar Skåne, Staffan Hellberg, have been conducted for the data collection.

**Theoretical perspectives:** The authors use a framework containing theories regarding what a company needs to do to attract, motivate and keep more individualized employees as well as theories regarding financial control, culture and strategic formulation.

**Empirical foundation:** The empirical foundation is based on data collected from interviews with Staffan Hellberg, the HR-manager at Länsförsäkringar Skåne.

**Conclusion:** The study concludes that the changes Länsförsäkringar Skåne has realized are congruent with the demands of the new individualized employee. Hence, Länsförsäkringar Skåne will, according to theory, in a more efficient way, attract, motivate and keep the individualized employee, both present and future. Meanwhile, the company plans a reversion to more group focused incentives, which raises questions about the future.



## Förord

Vi vill med detta förord ta tillfället i akt att tacka de personer som gjort denna kandidatuppsats möjlig.

Först och främst vill vi tacka våra handledare Per Magnus Andersson och Rolf Larsson för deras synpunkter och konstruktiva kritik under arbetets gång. På samma grunder vill vi även tacka de studenter som opponerat på vår uppsats.

Vi vill också rikta ett stort och varmt tack till Staffan Hellberg, personalchef på Länsförsäkringar Skåne, för hans professionella och hjälpsamma agerande under våra möten. Det bidrog i hög grad till arbetets kvalitet.

Lund, juni 2009

---

Jens Dovander

---

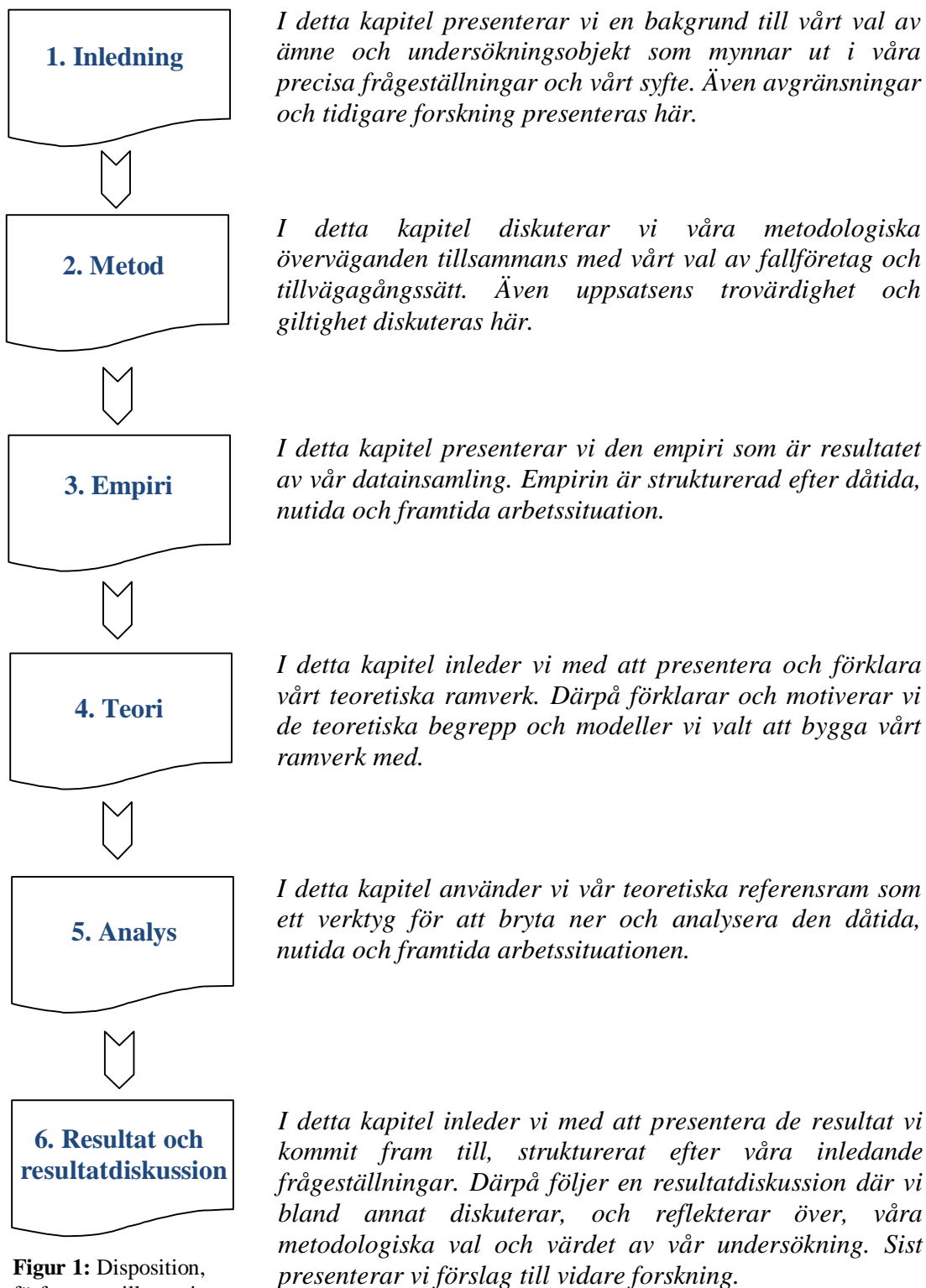
Olof Eliasson

---

Niklas Krysander

## Disposition

Uppsatsen är disponerad enligt följande:



**Figur 1:** Disposition, författarnas illustration



## Innehållsförteckning

Sammanfattning .....	2
Abstract.....	3
Förord .....	4
Disposition .....	5
Innehållsförteckning.....	6
<b>1. Inledning .....</b>	<b>10</b>
Bakgrund.....	10
Problemdiskussion .....	13
Frågeställningar.....	14
Syfte.....	14
Avgränsningar .....	14
Tidigare forskning.....	15
<b>2. Metod .....</b>	<b>16</b>
Metodologiska överväganden.....	16
En kvalitativ fallstudie.....	16
Kritik mot den kvalitativa fallstudien .....	17
Urval .....	17
Val av fallföretag.....	17
Val av respondent .....	18
Datainsamling .....	18
Primär- och sekundärdata.....	18
Semistrukturerade intervjuer .....	19
Utformning och genomförande .....	19
Andra möjliga tillvägagångssätt.....	20
Metodkritik .....	21
Trovärdighet och giltighet.....	21
Studiens trovärdighet .....	21
Studiens giltighet .....	22
<b>3. Empiri .....</b>	<b>24</b>
Upplägg.....	24



Länsförsäkringar Skåne .....	24
Länsförsäkringar Skånes dåtida arbetsituation .....	25
Länsförsäkringar Skånes nutida arbetsituation .....	26
Länsförsäkringar Skånes framtida arbetsituation.....	31
<b>4. Teori.....</b>	<b>34</b>
Teoretiskt ramverk .....	34
Resonemang om Hällsten och Tengblads (2000) individ-anpassade arbetsituation .....	35
Organisatorisk etik.....	35
Ekonomisk etik .....	36
Personetik .....	36
Motivering .....	37
Teoretiska begrepp och modeller.....	39
Styrssystem .....	39
Resultatstyrning .....	40
Handlingsstyrning .....	40
Kulturell styrning.....	40
Personlig styrning .....	41
Motivering .....	41
Kultur .....	41
Motivering .....	43
Strategiutformning.....	44
Motivering .....	45
<b>5. Analys.....</b>	<b>46</b>
Upplägg.....	46
Dåtida arbetsituationen .....	46
Dåtida styrssystem och den individanpassade arbetsituationen.....	46
Dåtida företagskultur och den individanpassade arbetsituationen.....	48
Chefens roll .....	48
Arbetsformer.....	49
Symboler .....	49
Kontrollsystem.....	49
Incitament.....	49
Önskvärda egenskaper .....	50



Det dåtida kulturella paradigmet .....	50
Dåtida strategiutformning och den individanpassade arbetssituationen.....	51
Nutida arbetssituationen .....	52
Nutida styrsystem och den individanpassade arbetssituationen.....	52
Nutida företagskultur och den individanpassade arbetssituationen.....	54
Chefens roll .....	54
Arbetsformer.....	55
Symboler .....	55
Kontrollsystem.....	55
Incitament .....	55
Önskvärda egenskaper .....	56
Det nutida kulturella paradigmet .....	56
Nutida strategiutformning och den individanpassade arbets-situationen .....	57
Framtida arbetssituationen.....	58
Framtida styrsystem och den individanpassade arbets- situationen .....	58
Framtida företagskultur och den individanpassade arbets-situationen .....	59
Chefens roll .....	60
Arbetsformer.....	60
Symboler .....	60
Kontrollsystem.....	60
Incitament .....	60
Önskvärda egenskaper .....	61
Det framtida kulturella paradigmet.....	61
Framtida strategiutformning och den individanpassade arbetssituationen .....	62
Summering analys .....	63
Dåtida arbetssituation.....	63
Nutida arbetssituation .....	64
Framtida arbetssituation.....	65
<b>6. Resultat och resultatdiskussion .....</b>	<b>66</b>
Upplägg.....	66
Resultat .....	66
Hur har Länsförsäkringar Skåne förändrat arbetssituationen för medarbetarna under 2000-talet?.....	66
Hur har dessa förändringar påverkat företagets nutida förmåga att attrahera, motivera och behålla allt mer individualiserade medarbetare?.....	68





Planeras framtida förändringar i medarbetarnas arbetssituation, och hur kommer de i så fall att påverka företagets förmåga att attrahera, motivera och behålla individualiserade medarbetare? .....	69
<b>Resultatdiskussion</b> .....	<b>70</b>
<b>Vidare forskning</b> .....	<b>72</b>
<b>Källförteckning</b> .....	<b>74</b>
Böcker .....	74
Artiklar och publikationer .....	75
Muntliga källor .....	75
<b>Bilagor</b> .....	<b>76</b>
Bilaga 1: intervjuguide första intervjun .....	76
Bilaga 2: intervjuguide andra intervjun .....	77



# 1. Inledning

*I detta kapitel presenterar vi en bakgrund till vårt val av ämne och undersökningsobjekt som mynnar ut i våra precisa frågeställningar och vårt syfte. Även avgränsningar och tidigare forskning presenteras här.*

## Bakgrund

**” Jag är övertygad om att man ska ha förtroende för, och lita på, sina medarbetare. Det var kanske bra med stämpelklockor förr inom industrin, men inte i dagens samhälle ”**

– Staffan Hellberg, personalchef Länsförsäkringar Skåne

Citatet ovan är hämtat från en av de intervjuer vi genomfört. Det är intressant dels för att det speglar den tid vi lever i, men även för att det berör en central aspekt i den uppsats du nu är i färd med att läsa.

År 1968 populariseras för första gången termen kunskapsekonomi i den amerikanske ekonomen Peter Druckers bok *”The Age of Discontinuity”*. Med kunskapsekonomi avses en ekonomi där det främsta verktyget för att skapa värde är den kunskap som de anställda besitter snarare än de maskiner som finns i företagets fabriker. Idag är kunskapsekonomi ett flitigt använt begrepp för att karaktärisera ekonomin i västvärlden.

I och med att produktionen i en kunskapsekonomi i större utsträckning beror på medarbetarnas kunskap, något som vanligtvis benämns humankapital, har det blivit avgörande för företag att kunna attrahera, motivera och behålla rätt personer – annars



riskerar företaget att en dag stå utan möjligheter till produktion (Edvinsson och Malone, 1997; Child, 2005). Detta gäller främst de företag som definieras som kunskapsintensiva, alltså de som i störst utsträckning har icke-standardiserad produktion beroende av individers förmåga att lösa komplexa problem, samt en möjlighet att skräddarsy unika lösningar åt sina kunder (Child, 2005). Dessa företag *måste* helt enkelt vårda sitt humankapital, precis som de tidigare underhållit sina kapitalvaror. Detta bland annat genom att ge de anställda en tillfredsställande arbetssituation (Grant, 2005). Forskning visar till exempel att anställda på företag som upplever att företaget engagerar sig i sina medarbetare har en mer positiv uppfattning av sin arbetsplats, är mer nöjda med sin arbetssituation och har högre produktivitet (Heracleous, 2003). Att ha nöjda och motiverade anställda är inte bara direkt avgörande för ett företags överlevnad i en kunskapsekonomi, det finns dessutom andra fördelar, t.ex. kan kostnader för frånvaro från arbetet kraftigt reduceras (Child, 2005).

Samtidigt som de anställdas belåtenhet med arbetsplatsen är avgörande för deras prestation, och därigenom företagets lönsamhet, framställs det i litteratur (Child, 2005) och undersökningar (Universum, 2008; Studentmedia, 2009) som att de anställdas preferenser och attityder för vad som utgör en attraktiv arbetsplats ständigt förändras. Dessa undersökningar uppvisar dock mycket stor varians från år till år, och skulle således kunna misstänkas vara relativt konjunkturberoende.

En trend som dock i större utsträckning vedertagits, bland annat inom den sociologiska litteraturen, är det alltmer individualiserade samhället (Beck, 1992; Giddens, 1991). Denna trend har gått så långt att en statlig dansk utredning rent av diskuterar "*ett hyperindividualiserat samhälle*", där människor inte längre föds in i ett kollektiv utan där individens önskemål och preferenser är det som är viktigast (Bjereld och Demker, 2005). Med detta menas att man idag i allt större utsträckning uppmuntras att planera sitt eget liv och ta egna beslut på bekostnad av traditionella gemenskaper som familj, religion och klass, förklarar Mattias Bengtsson (2008) i sin doktorsavhandling i sociologi vid Göteborgs Universitet.



Det kan vara klokt att redan här belysa att det *inte* handlar om ökad egoism i samhället, vilket kan beskrivas som att vilja bli behandlad som en individ men inte behandla andra som det, enligt Demker och Bjereld (2005), professorer i statsvetenskap vid Göteborgs Universitet. Dessa menar att man snarare kan uppfatta den allt mer utbredda individualismen som *"ett uttryck för individens ökade handlingsfrihet i förhållande till kollektiven och till gruppgemenskaperna"* (Bjereld och Demker, 2005: 1).

I arbetslivet tar sig den ökade individualismen bland annat uttryck genom minskat fackligt intresse. Dagens anställda värderar i minskad utsträckning fackföreningarna efter ideologiska övertygelser och mer efter vilken egennyttan de kan få ut av ett medlemskap, menar Anders Bruhn i sin doktorsavhandling vid Uppsala Universitet från 1999. En ny, mer individuell, lönekultur tillsammans med de anställdas större inflytande över hur, när och var arbetet ska utföras är andra sätt på vilka detta visar sig, enligt Mattias Bengtsson (2008).

Freddy Hällsten, lektor vid Handelshögskolan i Göteborg, och Stefan Tengblad, professor vid Borås Högskola, argumenterar i idéskriften "Individ eller Personal" från år 2000 för att den ökade individualismen i samhället ställer nya krav på organisationer. Människor i arbetslivet vill i allt större utsträckning ses som, och bli behandlade som, individer snarare än personal av arbetsgivaren. En annan faktor som måste leda till nya typer av organisationer, menar de, är att den ökade kunskapsintensiteten i många organisationer leder till att det blir svårare att skapa styrning centralt. Ledningen vet inte längre alltid vad som är bäst för organisationen, utan i många fall borde personalen delta i både styrnings- och strategiarbete. De menar även att anställningsförhållande bör bygga mer på decentraliserat ansvarstagande, att individer både tvingas och får möjlighet att ta mer ansvar för organisationens strategi och mål. Andra exempel på förändringar är mer flexibel arbetstid och på andra vis mer personligt anpassade arbetssituationer för de anställda. Hällsten och Tengblad (2000) menar att de organisationer som inte lever upp till dessa krav riskerar att misslyckas med att nå sina mål, eftersom man inte kommer att kunna attrahera, motivera eller behålla allt mer individualiserade medarbetare.



## Problemdiskussion

I och med att det, som det beskrivs tidigare, är viktigast för de kunskapsintensiva företagen att skapa arbetssituationer som är tilltalande för medarbetarna blir det som en produkt av detta även viktigast för de kunskapsintensiva företagen att anpassa sig efter utvecklingen mot ökad individualisering. För att kunna attrahera, motivera och behålla individualiserade medarbetare måste alltså kunskapsintensiva organisationer skapa en mer individanpassad arbetssituation.

Vi har fått möjligheten att arbeta tillsammans med en organisation som uppfyller de ovan ställda kriterierna för ett kunskapsintensivt företag, nämligen Länsförsäkringar Skåne – hädanefter även synonymt med LfS. De är verksamma inom bank- och försäkringsbranschen och är ett av de 24 fristående bolag som tillsammans utgör Länsförsäkringar AB. Varje bolag är helt autonomt med egna styrelser och egna strategier och endast utvecklingsarbete, exempelvis i form av IT-plattformar, sker gemensamt.

Vi kommer att studera Länsförsäkringar Skåne för att se om den ökade individualiseringen i samhället haft något genomslag på en kunskapsintensiv organisation. Närmare bestämt ska vi studera om LfS under 2000-talet förändrats i samma riktning som den samhällsutveckling som så många forskare unisont beskriver, och därmed redan individanpassat den genomsnittlige kunskapsarbetarens arbetssituation, eller om de planerar att göra det inom en snar framtid. Vi kommer även att studera vilken effekt dessa eventuella förändringar i arbetssituationen får på företagets förmåga att attrahera, motivera och behålla allt mer individualiserade medarbetare. De frågor vi vill besvara följer nedan.



## Frågeställningar

- Hur har Länsförsäkringar Skåne förändrat arbetssituationen för medarbetarna under 2000-talet?
- Hur har dessa förändringar påverkat företagets nutida förmåga att attrahera, motivera och behålla allt mer individualiserade medarbetare?
- Planeras framtida förändringar i medarbetarnas arbetssituation, och hur kommer de i så fall att påverka företagets förmåga att attrahera, motivera och behålla individualiserade medarbetare?

## Syfte

Att beskriva och analysera hur Länsförsäkringar Skåne förändrat medarbetarnas arbetssituation under 2000-talet, samt utreda hur dessa förändringar påverkat företagets förmåga att attrahera, motivera och behålla allt mer individualiserade medarbetare. Vi vill dessutom beskriva och analysera eventuellt kommande förändringar i medarbetarnas arbetssituation samt utreda hur dessa kan komma att påverka företagets framtida förmåga att attrahera, motivera och behålla individualiserade medarbetare.

## Avgränsningar

Studien behandlar frågeställningar enbart ur ett arbetsgivarperspektiv, varför de medarbetare som berörts av förändringarna i organisationen inte kommer intervjuas. Detta eftersom studien inte syftar till att utreda hur medarbetarna trivs med den nya arbetssituationen utan till att jämföra de förändringar Länsförsäkringar Skåne gjort med vad teori inom området lyfter fram som centrala aspekter vid utformandet av en individanpassad arbetssituation. Som en effekt av detta är studien heller inte ämnad att beskriva en optimal arbetssituation utan snarare beskriva och analysera de förändringar LfS gjort och vilka effekter detta har fått på deras förmåga att attrahera, motivera och behålla individualiserade medarbetare.



## Tidigare forskning

Det finns en hel del publicerat material kring individualismens intåg i samhället i stort och dess effekter, bland annat av Beck (1992), Bengtsson (2008), Bruhn (1999) och Hällsten & Tengblad (2000). Dock anser vi att det finns knapphändig information om effekterna av, och arbetet för att eventuellt möta, den ökade individualiseringen inom just arbetslivet, och speciellt hos de kunskapsintensiva företagen.

Vi har egentligen bara lyckats hitta en annan uppsats, en kandidatuppsats från Karlstad Universitet (Forselius Eriksson, 2006), som belyser ett närliggande problemområde. Den undersökningen gjordes dock inom offentlig förvaltning och syftade endast till att klargöra huruvida medarbetarna märkte av ökad individualisering eller ej. Således anser vi att det finns gott om utrymme för vår uppsats, då vi till skillnad från den andra uppsatsen väljer att se problemet från arbetsgivarens situation. Vi anser dessutom att vi belyser ett tidigare relativt oupplyst område då vi gör en studie över tid där vi inte bara analyserar effekterna av ökad individualisering utan även beskriver och analyserar hur förändringar i medarbetarnas arbetssituation påverkar ett företags förmåga att attrahera, motivera och behålla alltmer individualiserad personal.



## 2. Metod

*I detta kapitel diskuterar vi våra metodologiska överväganden tillsammans med vårt val av fallföretag och tillvägagångssätt. Även uppsatsens trovärdighet och giltighet diskuteras här.*

### Metodologiska överväganden

Vi vill beskriva och analysera hur Länsförsäkringar Skåne har förändrat, och eventuellt kommer att förändra, medarbetarnas arbetssituation och utreda hur detta påverkat företagets nutida och framtida förmåga att attrahera, motivera och behålla allt mer individualiserade medarbetare. Vi anser det vara mest givande att tillåta en arbetsmetod där vi först ser hur verkligheten ser ut, sedan samlar in relevant data och till sist använder teorier, begrepp och modeller för att behandla empirin. Därför har vi valt en induktiv ansats. Detta menar vi är den arbetsgång som ger bäst förutsättningar för att besvara våra frågeställningar. Då vi är ute efter att försöka se effekterna av redan genomförda, och eventuellt kommande, förändringar snarare än att försöka hitta lösningarna till hur den optimala arbetssituationen bör vara utformad kommer studien att vara av deskriptiv snarare än normativ art.

### En kvalitativ fallstudie

Arbetet med att skapa en individanpassad arbetssituation kan i mångt och mycket vara komplext och i vissa fall diffust. För att få en förståelse för detta arbete krävs en djup inblick i hur Länsförsäkringar Skåne fungerar samt hur företaget beror på och svarar mot sin kontext. Den samlade empirin kring problemområdet kan dessutom vara både mångtydig och subjektiv.

Med utgångspunkt i dessa förutsättningar, våra frågeställningar samt vårt syfte har vi valt en kvalitativ forskningsmetod då denna erbjuder en djup och detaljerad bild av sammanhanget. I linje med detta finner vi det lämpligt att göra en fallstudie. Ett sådant





metodval innebär att undersöka ett eller ett fåtal skeenden djupgående med avsikt att få ut så mycket information som möjligt om det aktuella skeendet (Merriam, 1994). En kvalitativ fallstudie fångar den komplexitet som råder, och de specifika förutsättningar som gäller, vid utformandet av en medarbetares hela arbetssituation (Bryman och Bell, 2005). Olika datainsamlingsmetoder som enkäter, intervjuer och dokumentstudier kan kombineras för att skapa en bättre helhetsbild av problemet (Svenning, 1997).

## **Kritik mot den kvalitativa fallstudien**

Den kvalitativa studien innebär normalt sett en begränsning i hur många respondenter som kan nås då tillvägagångssätt, som exempelvis intervjuer, är förhållandevis resurskrävande. Läsaren ska därför vara medveten om att representativiteten och därmed generaliserbarheten i studien är relativt låg. Det innebär att vi kommer att ha svårt att hävda att de slutsatser vi drar om Länsförsäkringar Skåne även gäller för andra kunskapsintensiva företag (Svenning, 1997). Vidare kan mängden information vid en kvalitativ fallstudie vara väldigt omfattande och det kan därför finnas svårigheter i att få god översikt över materialet. Bearbetningen av data bör därför göras med utgångspunkt i vad som är relevant för syfte och frågeställningar. Ytterligare diskussion kring trovärdighet och giltighet är förlagd till kapitlet om metodkritik senare i avsnittet.

## **Urval**

### **Val av fallföretag**

Enligt Bryman och Bell (2005) finns olika typer av icke-sannolikhetsurval där bekvämlighetsurval och snöbollsurval beskrivs som de vanligast förekommande. Bekvämlighetsurval innebär att forskaren väljer en ingång utifrån vad som finns tillgängligt medan snöbollsurval betyder att forskaren har en mindre grupp individer, relevanta för ämnet, från vilka han sedan utökar sitt kontaktnät. Då vi initialt inte fick tillgång till Sparbanken Syd, som var vårt primära val av fallföretag, valde vi omedelbart att jobba med Länsförsäkringar Skåne då tillfället gavs. Vårt val av fallföretag kan därför sägas hamna under kategorin bekvämlighetsurval.



LfS är ett lämpligt och högst intressant fallföretag av flera olika skäl. För det första är det ett kunskapsintensivt företag, aktivt inom både bank- och försäkringsbranschen, och för det andra är det en stor arbetsgivare med många medarbetare. Det sistnämnda borde öka chanserna för att de på något sätt märkt av trenden mot ökad individualisering och nya krav på arbetssituationen.

Ingen av oss författare har tidigare haft någon kontakt med eller anställning hos Länsförsäkringar Skåne. Detta minskar avsevärt risken för att vi skapar en felaktig och subjektiv bild av företaget som bottnar i våra tidigare upplevelser. Det ses som en positiv produkt av bekvämlighetsurval (Svenning, 1997).

## **Val av respondent**

Vid val av respondent hade vi som mål att finna någon inom LfS i chefsposition och med god inblick i för studien relevanta frågor. Utifrån dessa preferenser valde vi Staffan Hellberg, personalchef på Länsförsäkringar Skåne som respondent. Hellberg är idag 50 år och har arbetat med försäkringar i ungefär 25 år, varav de senaste tio åren som personalchef. Hellberg är ansvarig för personalfrågor, jobbar med ledarutveckling och sitter även med i Länsförsäkringar Skånes ledningsgrupp. Allt detta sammantaget gör att han är den som har bäst insikt i hur medarbetarnas arbetssituation sett ut tidigare, hur den ser ut idag och hur den kan komma att se ut i framtiden.

## **Datainsamling**

### **Primär- och sekundärdata**

Till primärdata räknas material som insamlats enbart för den aktuella studien, exempelvis under intervjuer. Sekundärdata är material som i första hand samlats in av andra, exempelvis i form av olika rapporter och utredningar (Jacobsen, 2002). Eftersom vi valt en kvalitativ metod är det rimligast att genomföra djupintervjuer för att samla in relevant empiri. Då vi tror oss kunna erhålla all nödvändig empiri via djupintervjuer kommer vi endast använda oss av primärdata i vår studie.



## Semistrukturerade intervjuer

### Utformning och genomförande

Vi väljer att genomföra två stycken timslånga semistrukturerade intervjuer då vi anser att detta passar våra frågeställningar och vårt syfte bäst. Det ger oss möjligheten att hålla intervjun inom förutbestämda ramar samtidigt som vi kan gå utanför den förberedda intervjumallen och tillåta intervjupersonen att prata fritt om det dyker upp intressanta sidospår. (*Se bilaga ett och två för intervjuguiden*) Ett sådant tillvägagångssätt kan ge djupare förståelse och dessutom värdefull information som man i förväg inte kunnat förutse. Man kan även få en unik insikt i diverse uppfattningar och värderingar vilka inte framkommer vid exempelvis enkäter eller dokumentstudier (Svenning, 1997).

Vi kommer i viss omfattning att få rätta oss efter vår respondents schema varpå våra två intervjuer bestäms till Lund respektive Helsingborg. I Lund, där första mötet kommer att äga rum, hålls intervjun i ett mindre konferensrum. Andra intervjun kommer att hållas i Staffan Hellbergs arbetsrum på Länsförsäkringar Skånes kontor i Helsingborg. Samtliga författare kommer att delta vid båda intervjutillfällena.

Vidare kommer vi att spela in samtliga intervjuer. Det kommer att göra oss mer avslappnade och därmed mer uppmärksamma och flexibla som intervjuare vilket är viktigt av många orsaker. Förmågan att ställa rätt följdfrågor är en viktig aspekt som kan vara avgörande för intervjuns slutliga utfall. Dessutom bör man beakta intervjupersonens reaktioner som gester och utspel samt stämningen under frågeögonblicket (Bryman och Bell, 2005).

Att transkribera en intervju från tal- till skriftspråk är alltid ett riskmoment och är svårt att göra helt objektivt. Störningar i inspelning, tolkningar och skrivsätt är faktorer som påverkar översättningen och kan i värsta fall leda till syftnings- eller tolkningsfel (Jacobsen, 2002). Vi tror dock att våra transkriberingar kommer att ske med låg



felmarginal, eftersom vår inspelningsutrustning är av hög kvalitet och vi kommer att iakttaga stor försiktighet och noggrannhet.

## **Andra möjliga tillvägagångssätt**

Att välja en kvantitativ forskningsmetod är inte aktuellt eftersom det inte ger det önskvärda djup som eftersträvas i vår studie. Baserat på detta val utesluts även enkäter då de ger en alldeles för grund beskrivning av respondentens uppfattning samtidigt som vi förlorar möjligheten att ställa viktiga följdfrågor.

Ett annat möjligt tillvägagångssätt vore telefonintervjuer, men eftersom man vid en telefonintervju kan missa de uttryck respondenten ger med annat än rösten, till exempel minspel eller kroppsspråk, väljer vi bort denna möjlighet. Det är dessutom svårare att etablera en bra kontakt med respondenten och få denne att öppna sig om man endast har telefonkontakt (Svenning, 1997).

För att kunna beskriva och analysera LfS kultur lutar vi på att den empiri vi kommer att erhålla av Hellberg är tillräckligt objektiv. Med hänsyn till våra frågeställningar och vårt syfte anser vi nämligen att företagskulturen har en så pass avgörande roll för hur medarbetaren upplever sin arbetssituation att den inte kan bortses från. Vidare tillför den en viktig dimension från vilken vi kommer att kunna dra nödvändiga och användbara slutsatser.

Att på ett än mer objektivt sätt undersöka kulturen hade givetvis varit mer tilltalande och hade kunnat realiseras genom observationer eller djupintervjuer med ett större antal respondenter. Dock hade det krävt en tidsram som vida överstiger den vi har att disponera och därför har vi tagit beslutet att utesluta dessa alternativa datainsamlingsmetoder.



## Metodkritik

### Trovärdighet och giltighet

Vid kvalitativt undersökande och teoriskapande kan det vara lämpligare att beskriva undersökningens kvalitet med kriterierna trovärdighet och giltighet istället för reliabilitet och validitet. (Brunsson, 1982; Jacobsen, 2002) Nedan förklarar vi dessa alternativa begrepp.

#### Studiens trovärdighet

Jacobsen (2002) fastslår att trovärdighet genom reproducerbarhet inte är det primärt eftersträfvansvärda vid en kvalitativ undersökning. Samtidigt presenterar han en rad aspekter som man under arbetets gång kan ha i åtanke för att förbättra studiens trovärdighet. Undersökareffekten är en av dessa och innebär att exempelvis intervjuresultat kan få olika utfall beroende på intervjuens utformning och intervjuarens tillvägagångssätt. Vi har för att minimera denna risk agerat och utformat intervjuerna på ett enhetligt sätt. Exempelvis, som vi nämnde ovan, närvarade samtliga författare vid varje intervjutillfälle.

Vidare bör man även uppmärksamma den kontexteffekt som, med olika omfattning, kan ge upphov till missvisande svar (Jacobsen, 2002). Innehållet i intervjun kan lätt påverkas om respondenten känner sig obekvämt med situationen. Det kan handla om att intervjun är förlagd till en plats med externa faktorer som stressar respondenten eller får denne att känna sig övervakad (Bryman och Bell, 2005). Den första intervjun, i Lund, bör ses som helt neutral kontextmässig då varken vi författare eller vår respondent har någon koppling till miljön.

Intervju nummer två på Länsförsäkringar Skånes Helsingborgskontor lämnar dock utrymme för viss grad av försiktighet, med hänsyn till externa faktorer. Vi anser dock att Staffan Hellberg, mycket beroende på den position han har i företaget, är väl medveten om vilken information som kan göras offentlig eller inte och att detta med liten sannolikhet skulle bero på plats. Vi undviker även att i förväg skicka ut en



intervjumall till respondenten vilket torde minska risken för konstlade svar. Vi inser också att vår intervjuperson i något avseende kan ha en subjektiv bild av företaget, framförallt gällande dess kultur, vilket riskerar färga resultatet. Vi anser dock att den risken är liten. Vi bedömer att graden av objektivitet hos Hellberg borde vara tillräckligt hög för att användas till adekvata slutsatser, detta under förutsättning att vi, som vi nämnt ovan, jobbar utifrån ett kritiskt förhållningssätt.

Att transkribera en intervju från tal- till skriftspråk är alltid ett riskmoment och är svårt att göra helt objektivt. Vi har ovan, i stycket utformning och genomförande, beskrivit de åtgärder vi kommer att ta för att minimera problemen. Vi anser således att studiens trovärdighet är relativt hög och att man vid en upprepning av intervjuerna med Hellberg borde få en närmast identisk empirisk grund. Detta styrks av att vi enligt ovan förda resonemang är medvetna om de risker som är förknippade med denna typ av studie och att vi i alla moment haft det i beaktande.

### **Studiens giltighet**

Jacobsen (2002) delar upp begreppet giltighet i intern och extern dito. Med intern giltighet avser Jacobsen huruvida resultatet är giltigt, det vill säga om man mätt det man haft för avsikt att mäta. Termen extern giltighet åsyftar istället studiens förmåga att överföras till andra sammanhang, även benämnt som studiens generaliserbarhet.

Vi anser att vi genom användandet av semistrukturerade intervjuer kommer att nå en hög grad av intern giltighet, det vill säga att vi verkligen mäter det vi avser att mäta. Vi som författare kan nämligen, i väldigt hög grad, påverka giltigheten genom utformningen av exempelvis de semistrukturerade intervjuerna (Bryman och Bell, 2005). Vi anser att den interna giltigheten styrks av det faktum att vi vid insamlandet av empirin kommer att ha en god bild av vad vi har för avsikt att mäta och att vi därmed kan ställa relevanta frågor. Detta kommer att återspeglas i arbetet genom konsekvent koppling mellan teori och empiri samt koppling till uppsatsens problemformulering och syfte.



Den externa giltigheten, det vill säga generaliserbarheten, av studien kan komma att bli lidande, som vi även nämnt tidigare, då studien är situationspecifik. Denna typ av generaliseringsproblem är vanliga vid kvalitativa studier (Jacobsen, 2002). Vi vill därför vara noggranna med att poängtera att vårt syfte med den här studien inte är att utifrån Länsförsäkringar Skåne generalisera över andra företag eller branscher, utan snarare belysa ett tidigare relativt oupplyst område.



## 3. Empiri

*I detta kapitel beskriver vi inledningsvis vårt fallföretag. Därefter presenterar vi den empiri som är resultatet av vår datainsamling. Empirin är strukturerad efter dåtida, nutida och framtida arbetssituation.*

### Upplägg

I början av 2000-talet genomförde Länsförsäkringar Skåne en strategiförändring som tillsammans med stora förändringar i styrsystemet bland annat gav upphov till en förändrad företagskultur. Dessa förändringar sammantaget kom att starkt påverka arbetssituationen för medarbetarna. Vi kommer här i empiriavsnittet att beskriva hur arbetssituationen såg ut kring sekelskiftet, hur den ser ut idag samt vilka förändringar Staffan Hellberg, personalchef på LfS, håller för troliga inom de kommande åren. Vi börjar dock med en kort genomgång av det aktuella fallföretaget.

### Länsförsäkringar Skåne

Länsförsäkringar Skåne är som nämnts i bakgrunden verksamma inom bank- och försäkringsbranschen och är ett av de 24 fristående bolag som tillsammans utgör Länsförsäkringar AB. Varje bolag är helt autonomt med egna styrelser och egna strategier. Endast utvecklingsarbete, exempelvis i form av IT-plattformar, sker gemensamt. Länsförsäkringar Skåne är efter Stockholm den största regionen med ungefär 400 medarbetare utspridda på olika kontor i 28 av Skånes 33 kommuner. Huvudkontoret ligger i Helsingborg. Medelåldern hos medarbetarna är idag cirka 48 år. Gemensamt för hela Länsförsäkringar AB är att det är kundägt, vilket innebär att eventuella vinster från verksamheten går tillbaka som återbäring till försäkringstagarna.





## Länsförsäkringar Skånes dåtida arbetsituation

Arbetetssituationen kring sekelskiftet karaktäriserades av något som Staffan Hellberg kallar för en slags ”låt gå”-princip. Arbetet utfördes rutinmässigt, utan speciellt mycket uppföljning av medarbetarnas prestation. De anställdas uppgift var i främsta hand att serva kunder som ringde in till företaget. Hellberg beskriver detta som att de anställda ”*lite raljant bara var passiva kundmottagare*”. Hur framgångsrika man var i detta mättes i liten utsträckning, men i den mån det skedde använde man sig av mål för hela företaget. Exempel på detta är mål för hur få klagomål man skulle ha, andel nöjda kunder och att ”ge bra service”. Fokus var på gruppens prestation och inte på individens, och Hellberg beskriver det som att ”*det var grupptänkandet som styrde*”. De anställda styrdes av grupptryck för att göra sitt arbete. Strategiutformning och uppföljning på gruppnivå skedde med hjälp av ett så kallat balanserat styrkort med fyra perspektiv; finansiellt-, medarbetar-, process- och kundperspektiv.

Kontroll från chefen av den enskilde anställda skedde genom att man kontrollerade om, och hur mycket, personen ifråga var på sin arbetsplats. Man använde sig av stämpelklockor för detta syfte. Det var arbetsledarens uppgift att kontrollera att medarbetarna satt i telefon och pratade med kunder, även om man inte riktigt kunde kontrollera vad de gjorde. Vid utvecklingssamtal och arbetsutvärdering, i den mån det förekom, var det arbetsledarens subjektiva uppfattning om medarbetarens prestation som var avgörande för omdömet. Hellberg beskriver det som att arbetsuppföljningen var ganska slapp och att den idag är betydligt tightare.

Lönen sattes efter hur länge den anställda varit i företaget, vilka utbildningar man gått och så vidare. En resultatbonus för hela företags prestation, baserad på ett antal olika parametrar som exempelvis ekonomiska resultat, delades ut till alla medarbetare. Hellberg beskriver det som att de anställda upplevde det som att de i mycket liten utsträckning kunde påverka storleken på denna bonus, men att den ändå var uppskattad.



Hellberg beskriver företagets kärnvärden kring sekelskiftet som omhändertagande, omtanke om kunden, att värna människors trygghet, kostnadsmedvetenhet och sparsamhet. I rekryteringen av nya anställda fokuserade man mycket på att personen skulle vara omhändertagande, känna för trygghetsfrågor samt gärna ha viss livserfarenhet och en vilja att hjälpa sina kunder.

Tidigare fanns det osäkerhet hos de anställda, gällande vad som förväntades av dem och vad de egentligen skulle göra på sin arbetsplats. Som ovan nämnts gavs visserligen lite återkoppling, men många upplever i efterhand att tydligheten har ökat, vilket också lett till att man känner sig säkrare i sin arbetsroll. Stämningen på arbetsplatsen är dock i princip oförändrad, och väldigt få av de som jobbade inom företaget tidigare har valt att sluta på grund av att de vantrivts på LfS.

## Länsförsäkringar Skånes nutida arbetssituation

Medarbetarna i dagens Länsförsäkringar Skåne styrs till stor del av individuellt satta mål. Kring 2003 genomfördes en strategisk förändring som syftade till att öka företagets tillväxt radikalt inom bland annat banksektorn. Detta ledde till att man bestämde sig för att bryta ned organisationens nya tillväxtmål på varje enskild medarbetare.

Organisationens tillväxtmål, och andra viktiga mätetal inom perspektiven kund, process, medarbetare och ekonomi, utarbetas med hjälp av ett s.k. balanserat styrkort. Hellberg är mycket förtjust i det balanserade styrkortet, han framhåller det som *”eminent, oerhört användbart för att skapa delaktighet i målsättandet”*. Alla mål bryts sedan ned på varje avdelning innan de fördelas ut på varje enskild medarbetare. De mål som är mer svårkvantifierbara än exempelvis antal nya kunder följs upp genom utvecklingssamtal. Diskussioner och feedback på strategin hålls dock i störst utsträckning på gruppnivå.

Var och en av medarbetarna får årligen ett mål för exempelvis hur många nya bankkunder han eller hon skall värva till LfS, och sedan är det upp till medarbetaren



att nå detta antal. Målen sätts i samråd med medarbetaren, baserat dels på företagets ”budgeterade” tillväxt men även baserat på medarbetarens historik av prestationer. De anställdas prestation i förhållande till målen kan följas upp på daglig basis, men man har oftast något längre intervall än så. Ungefär 85 % av medarbetarna når sina mål, och målen kan ändras under året om det uppstår oförutsedda händelser, exempelvis om medarbetarna får andra arbetsuppgifter eller om det händer någonting radikalt på marknaden.

Lönen sätts efter hur väl medarbetaren når sina mål och den relativa prestationen inom arbetsgruppen. Detta har dels lett till en större lönespridning inom varje avdelning och dels till att nyanställda kan ha högre lön än medarbetare som jobbat inom LfS i mer än 25 år. Vad det gäller lönespridningen poängterar Hellberg att det är någonting som man eftersträvar och att det ger upphov till motivation för medarbetarna. Han understryker dock att det är viktigt att spannet inte blir för stort, utan menar att det är lämpligt med ett spann på cirka sex tusen kronor mellan högsta och lägsta lön på en avdelning där medianen ligger runt 23 000 kronor. Anledningen till att spannet inte skall vara för stort är att det kan ge upphov till missnöje och en känsla av orättvisa bland dem som ligger i den undre delen. Ungefär 50 av företagets medarbetare har idag ett system där en del av lönen är helt rörlig, så kallad provisionsbaserad lön. De är säljare som arbetar mot företagskunder, och har alltid haft den typen av ersättningssystem – det kan närmast beskrivas som tradition inom yrket.

Dagens medarbetare upplever stor frihet men också betydligt mycket mer ansvar än vad de gjorde tidigare. Att varje individ får ett eget mål att arbeta mot innebär att var och en måste anstränga sig och själva ta ansvar för att nå sitt mål. Individen blir även ensam om att få belöning, eller bestraffning i form av utebliven belöning, för sin prestation. ”De [medarbetarna] tycker att målen är rimliga och att de får det stöd som behövs för att nå dem, i form av arbetsledning och andra resurser. Så det är ju egentligen en arbetsmiljöfråga som vi tycker fungerar väldigt fint. Att medarbetarna har ett mål, de tycker det är OK och de får stöd.” säger Hellberg. Den ökade frihet medarbetarna upplever bottnar bland annat i det LfS kallar ”förtroendetid”.



”Förtroendetid” infördes 2003 med varierande resultat, men idag bedömer Hellberg att det fungerar riktigt bra. Förtroendetid innebär att man inte använder sig av stämpelklockor, utan istället förväntas varje medarbetare själv ta ansvar för att han eller hon i snitt jobbar 7 timmar och 45 minuter per dag. Varje medarbetare förväntas själv att hålla reda på sin ”tidbank” där över- och undertid samlas, vilken man sedan kan ta ut. Hellberg beskriver detta som en sorts superflex. Det sker ingen formell kontroll eller uppföljning av detta system utan man litar på medarbetarna. *”Det man har i sin tidbank är helt individuellt. Det har ingen annan något med att göra, bara chefen, men det är inget vi kollar”* säger Hellberg. Chefen skall dock alltid godkänna flexitid då tillgängligheten inte får riskeras. Chefen har också till uppgift att se till så att ingen jobbar ihjäl sig genom att exempelvis jobba över lunchen. Det är inte så att de anställda kontrolleras mindre noggrant om de presterar bra och regelbundet når sina mål. *”Någon som presterar bättre får inte mer dispens med tid, i och med att vi har bestämt att vi inte ska behandla någon olika”* säger Hellberg.

Under tiden den anställda är på jobbet räknar LfS med att man fyller sina timmar. *”Ofta är det mer hektiskt vid månadsskiftet och då får de anställda räkna med att jobba mer. Detta ger istället utrymme att eventuellt kunna gå ifrån när det är mindre intensivt, förslagsvis i mitten på månaden”* säger Hellberg. Han tror att denna typ av fria system är relativt vanliga i branschen i övrigt. Vidare påpekar han att förtroendetiden är en möjlighet och inte en rättighet, och att de anställda ofta har svårt att veta när det går bra att ta ut eventuell sparad övertid. Det är nämligen av största vikt för LfS att tillgängligheten gentemot kunderna upprätthålls. Man har som mål att ta emot alla samtal inom tre signaler vilket har lett till att det rått viss osäkerhet kring hur systemet kring förtroendetid är tänkt att fungera.

För LfS fanns det två skäl till införandet av förtroendetid. För det första ville man ha ett enklare tidsrapporteringsystem och för det andra var det en viktig symbolhandling där man ville förmedla förtroende och frihet under ansvar. Hellberg menar att det gamla stämpelsystemet är förlegat då närvaro inte nödvändigtvis är förenat med en bra prestation. *”Man måste fråga sig om det är närvaro eller prestation man är ute efter att mäta och vilken av dessa som egentligen är av betydelse för företaget”* säger han.



Att visa förtroende för och tillit till sina medarbetare blir dessutom allt viktigare, enligt Hellberg: ” Jag är övertygad om att man ska ha förtroende för, och lita på, sina medarbetare. Det var kanske bra med stämpelklockor förr inom industrin men inte i dagens samhälle”.

De människor som idag rekryteras till LfS har en lite annorlunda profil jämfört med dem som anställdes tidigare. Att de delar företagets kärnvärden och värderingar, som kostnadsmedvetenhet, omtanke om kunden och att värna om människors trygghet, är fortfarande viktigt men måste också kompletteras med ett tydligare säljintresse. Hellberg uttrycker det som att ”det är viktigt med mer säljprofil på de anställda, eftersom de måste tycka om att jobba mot sin egen budget”. Enligt Hellberg har många av dessa tagit med sig uppfattningen in i företaget att det är viktigare att vara produktiv den tid man jobbar än att jobba många timmar, vilket också spritt sig bland de äldre anställda. Av den anledningen söker man idag ofta mer målintresserade och resultatdrivna människor. Man har också i likhet med många andra säljorienterade organisationer instiftat ett pris till ”Månadens säljare”.

Stämningen inom LfS är bra, enligt Hellberg. De senaste åren har företagets attitydundersökningar bland medarbetarna, det så kallade E.M.I. (Engagerad Medarbetar Index), stadigt pekat uppåt. Hellberg menar att det beror på att det finns en annan tydlighet än tidigare. Nu vet de anställda vad de ska göra, de tycker i de allra flesta fall att målen är rimliga, de kan ta ansvar för det som skall göras samt att de får stöd för att göra detta. Enligt Hellberg är det dessa komponenter som skapar en nöjd medarbetare och som ger upphov till en god stämning på arbetsplatsen. ”Det är väldigt viktigt, det är precis det som skapar en nöjd människa: att få goda möjligheter att lyckas, att lyckas och att bli sedd.” I företagets interna chefsutbildningar trycks det ofta på vikten av att visa medarbetarna att man sett deras prestation och andra typer av beröm. Hur mycket beröm man vill ha varierar ofta från individ till individ, men generellt så är det något som man inom LfS eftersträvar att använda för att uppmuntra och locka medarbetarna till att prestera.



Hellberg upplever att de anställda är motiverade att göra sitt jobb, och att just bli sedd är en viktig motivationsfaktor. Han tror dock att de anställda idag i större utsträckning är mer motiverade av pengar än tidigare, något som han också påpekar är vanligt för människor som tycker om att arbeta med försäljning. Samma fenomen syns till exempel bland de tidigare nämnda företagssäljarna som arbetar med provision. *"Många av dem skulle inte fungera med någon annan typ av lönesättning, de måste helt enkelt ha den moroten"* säger Hellberg. För många andra är dock inte pengar helt centralt, utan det är också viktigt att vara duktigast i gruppen eller att lyckas med det man föresatt sig. Att nå sitt säljmål framhålls som den främsta drivkraften, *"det är en bra och tydlig morot"*. Hellberg poängterar också medarbetarnas arbetsmiljö som en sorts belöning, eftersom den ofta upplevs som positiv och utvecklande.

Tidigare har arbetsledaren fungerat mer som en piska som kontrollerat vad de anställda gjort, medan chefsrollen numer blivit mer coachande och uppföljande. Arbetsledarna har fått utbildning i att ge säljstöd och att hålla utvecklingssamtal med de anställda snarare än att kontrollera vad de gör. De individuella säljmålen har istället övertagit rollen som drivande kraft för medarbetarna. Vidare berättar Hellberg att man idag tänker mer på vilka signaler cheferna sänder ut, exempelvis ska man inte sitta och skicka mail sent på kvällen utan låta det vänta tills nästa morgon.

I den mån arbetsledare idag kontrollerar medarbetarna handlar det mest om mätning av "mjuka" mål, främst i form av medveten medlyssning vilket innebär att arbetsledaren sitter bredvid medarbetaren och lyssnar på kundsamtalen. Omedveten medlyssning, där medarbetaren inte är medveten om att arbetsledaren lyssnar, får inte ske, utan strider mot de etiska principer som företaget har. Den typen av övervakning är inte tillåten, enligt Hellberg. Man vill att de anställda skall känna trygghet i att de inte är övervakade och att företaget litar på dem. Hellberg påpekar att för många unga människor är det också viktigt att ha en möjlig karriärväg uppåt när de kommer till en ny arbetsplats. Det skall finnas möjligheter för avancemang, och det finns både inom LfS och hela Länsförsäkringar AB. Företaget finns representerat över hela landet, och ett visst utbyte av personal mellan de olika regionala bolagen förekommer. Från



företagets sida ser man rotation och viss omsättning av personal som viktigt för att skapa lärande och motverka så kallade utmattningssymptom.

Idag följer man upp kundnöjdhet genom att följa antalet klagomål som anmäls. Där har det inte gått att se någon ökning de senaste åren, trots att man haft vissa farhågor om att hårdare drivna medarbetare skulle sänka den kundupplevda kvaliteten på samtalen. Det har funnits misstankar om att kunderna skulle uppfatta företagets nya linje med hårdare försäljningstryck på företagets olika produkter som stötande, att LfS skulle bli "krängande" av sina produkter. Detta har som nämnts inte visat sig i någon klagomålsstatistik, och enligt Hellberg är det vid klagomål oftast inte sakfrågan utan kommunikationen som är problemet.

## Länsförsäkringar Skånes framtida arbetssituation

Vad det gäller den framtida arbetssituationen hos Länsförsäkringar Skåne tror Staffan Hellberg att man kommer att arbeta på ett liknande sätt under de nästkommande 5-6 åren, även om det givetvis finns utrymme för vissa förändringar. Eventuellt kommer man att komplettera det individuella belöningsystemet med en gruppbonus för arbetsgruppen med avsikt att göra varje team till en stark enhet. Hellberg ser fördelar med att i viss uträkning gå från individ till grupp och fungera "som ett fotbollslag". Genom att ha en koppling mellan belöning och vad som presteras i egenskap av grupp vill man främja de handlingar mellan medarbetare som tillför och stärker gruppen i helhet – till exempel i form av lärande och kommunikation. Dock understryker Hellberg mycket tydligt att gruppincitamenten är tänkt som ett komplement till det individualiserade system som man har idag. Gruppbonusen ska alltså inte påverka eller stjäla resurser från de individualiserade lönerna. "Att gå in för mycket på gruppbelöningar är att gå in på en farlig väg" menar Staffan Hellberg.

Länsförsäkringar Skåne vill också vara försiktig med en ökad rörlig kompensation utöver vad som finns idag för att undvika att de anställda blir för stressade. I dagsläget



har LfS en tydlig uppföljning på vad de anställda presterar och lönen som baseras på den individuella prestationen utgörs redan av en relativt stor provisionsdel. Det finns därför ett värde i att inte rubba på den trygghet som faktiskt finns kvar menar Hellberg. Samtidigt är det inte säkert att samtliga anställda efterfrågar ytterligare prestationsbaserad lön utan istället värderar alternativa motivationsfaktorer. Andra faktorer som nämnts är känslan av att lyckas och att vara framstående i gruppen.

Hellberg tror att det balanserade styrkortet kommer att fortsätta att användas i samma utsträckning som tidigare då man är nöjd med dess resultat. Man har heller inte övervägt att ta in ytterligare perspektiv utöver de som finns idag, eftersom man anser att man redan täcker de flesta måttal. Att de anställda skulle vilja ha mer inflytande över det balanserade styrkortet tror inte Hellberg är ett rimligt antagande utan majoriteten är nöjd med situationen i dagsläget. Stegvisa förändringar av organisationen kan komma att innebära ett delvis ändrat arbetssätt men i övrigt kommer det att vara oförändrat. Det skulle dock kunna finnas en risk i att man inte tar det balanserade styrkortet på allvar, menar Hellberg, *"att det bara blir en process man går igenom utan reflektion, en utmattande arbetsuppgift utan något värde."* Detta beror dock till stor del på vilken inställning chefen har till styrkortet, exempelvis att *"en affärsplan ska göras och det ingår i dennes jobb."* Om det existerar ett seriöst förhållningssätt till det balanserade styrkortet kan det användas mer effektivt menar Hellberg.

Man fortgår med arbetet att bygga sitt varumärke både utifrån ett kund- och arbetsgivareperspektiv för att på så sätt bibehålla sin position som attraktiv arbetsgivare. *"IKEA är ett exempel på att man kan bli populär om man syns och hörs ofta. I grund och botten är detta en strategisk fråga om att säkra framtida arbetstagare och kompetens."* säger Hellberg.

Anställdas lojalitet mot företaget tros förbli konstant så länge medarbetaren är kvar på arbetsplatsen. Däremot menar Hellberg att folk inte nödvändigtvis kommer att stanna lika länge på samma arbetsplats som tidigare samtidigt som arbetsgivaren inte heller kommer att ställa krav på detta. *"Färre guldklockor kommer att delas ut."* menar





Hellberg. Arbetsrotation kan också vara ett positivt inslag för organisationen då det främjar lärande och utveckling för individen. Hellberg själv framhåller till exempel att han vill stanna inom LfS ett bra tag till men måste byta jobb inom 3-4 år för att få nya utmaningar och utvecklas. Genom att byta arbete och variera sina arbetsuppgifter kan man hålla en högre motivationsnivå än tidigare. Rörligheten är alltså positiv under förutsättning att medarbetaren stannar en så pass lång tid att företaget kan tjäna pengar på denne, normalt 3-10 år.

För att den anställde ska kunna trivas på LfS måste individens värderingar och preferenser stämma överens med företagets. Om så inte är fallet finns risken att man tappar motivationen och därmed presterar undermåligt. Hellberg menar att det leder till en känsla av att man inte tillför organisationen något och på så sätt slutar utvecklas. Han påpekar att den anställde, framöver, i större utsträckning kommer att välja arbetsplats efter personlighet. Individer som väljer att arbeta för organisationer som inte delar deras värderingar och kärnvärden kommer varken att kunna, eller tillåtas, vara kvar. Hos LfS finns i dagsläget medarbetare som inte är anställningsbara på annat håll men trots dessa kommer dynamiken hos övriga anställda att öka avsevärt. Således kan man genom intern arbetsrotation få människor att trivas och känna tillfredsställelse.

Hellberg tror att LfS höga medelålder kommer att ligga konstant eller eventuellt sjunka något men med bibehållen spridning. Antalet pensionsavgångar är inget som oroar Hellberg, eftersom dessa sker jämnt över tiden vilket bör resultera i en kontrollerad utfasning av anställda. För att ersätta just dessa platser planerar man att rekrytera internt, eftersom de kräver stor erfarenhet och kunskap om branschen och företaget. Detta kommer i sin tur att öppna för nyanställning.

Framtida medarbetare kan komma att efterfråga mer ansvar och, beroende på livssituation, att ha olika preferenser och förväntningar på en arbetsplats och de belöningar som ges, menar Hellberg. Individers unika talanger och förmågor kommer i framtiden endast att kunna mötas i viss uträkning, eftersom stora delar av verksamhetens arbetsprocesser är relativt strukturerade.



## 4. Teori

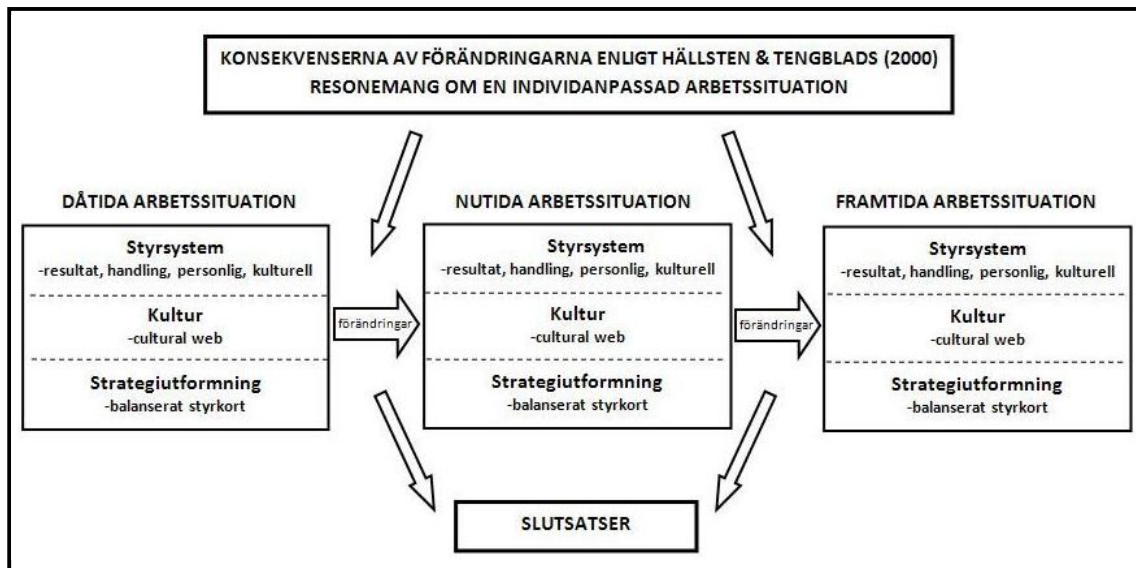
*I detta kapitel inleder vi med att presentera och förklara vårt teoretiska ramverk. Därpå förklarar och motiverar vi de teoretiska begrepp och modeller vi valt att bygga vårt ramverk med.*

### **Teoretiskt ramverk**

För att skapa en komplett och strukturerad bild av arbetssituationen i Länsförsäkringar Skåne vid olika tidpunkter, och för att hålla oss till vår induktiva ansats, har vi konstruerat ett teoretiskt ramverk som vi kommer att använda för att analysera medarbetarnas arbetssituation. Vi kommer att använda oss av tre olika teorier för att bryta ner och analysera olika delar av den dåtida, nutida och framtida arbetssituationen på ett så tydligt och uttömmande sätt som möjligt. Dessa tre teorier berör LfS styrsystem, företagets kultur samt strategiutformningsarbete. Vi har valt att belysa just dessa tre områden av arbetssituationen för att de täcker in i princip alla de förändringar LfS gjort.

Vi kommer i analysen att använda Hällsten och Tengblads (2000) resonemang om hur en individanpassad arbetssituation bör vara utformad som ett par glasögon, genom vilka vi analyserar konsekvenserna av de förändringar Länsförsäkringar Skåne genomfört, såväl som eventuellt framtida förändringar, i medarbetarnas arbetssituation. Detta för att avgöra om LfS stärkt eller försvagat sin förmåga att attrahera, motivera och behålla mer individualiserad personal. En djupare beskrivning av detta resonemang följer längre ned.

Vårt teoretiska ramverk och den därav följande analysgången tydliggörs i figuren nedan.



Figur 2: Teoretiskt ramverk, författarnas illustration

## Resonemang om Hällsten och Tengblads (2000) individanpassade arbetsituation

Vi kommer i detta stycke att beskriva de glasögon genom vilka vi har för avsikt att analysera Länsförsäkringar Skånes förändrade arbetsituation samt motivera varför vi valt just dessa.

Hällsten och Tengblad (2000) tar avstamp i den tyske sociologen Ulrich Becks bok ”*Risk Society*” från 1992 som beskriver ökad individualisering i samhället. Beck menar att betydelsen av solidaritet minskar och att det blir allt viktigare, rent av nödvändigt, för individen att bygga en egen identitet. I sin idéskrift från år 2000 beskriver Hällsten och Tengblad en teoretisk begreppsapparat med tre typer av etik; organisatorisk etik, ekonomisk etik och personetik. En kort förklaring av dessa tre begrepp följer nedan.

### Organisatorisk etik

Fokus inom den organisatoriska etiken ligger på organisationen i sig och de anställda ses som en oformlig massa med liknande preferenser där hierarki, regler och grupptillhörighet betonas. De som leds förväntas efterleva rådande regler och normer



som ledarna fastslår. Organisationen har en tydlig avgränsning mellan organisationsmedlemmarna och externa intressen.

## **Ekonomisk etik**

I den ekonomiska etiken ser man personalen som ett medel för att nå mål. Att stödja värdeskapande processer, i vilka effektivitet och lönsamhet står i fokus, är viktigt. Att nyskapande aktiviteter, såsom entreprenörskap och innovationer, premieras samt en god måiluppfyllelse är andra typiska kännetecken.

## **Personetik**

Personetiken fokuserar på medarbetarnas situation och deras förutsättningar, vilket placerar tonvikten vid aspekter som individualism, mångfald, ömsesidigt förtroende, respekt, ansvarstagande och bemötandet av den anställde som person snarare än som personal.

Personetiken flyttar alltså fokus mer mot vad varje individ vill uppnå med sitt deltagande i organisationen, vilket man också menar är nära kopplat till den individualiseringsförändring som Ulrich Beck beskriver. Hällsten och Tengblad (2000) anser att den organisatoriska etiken inte längre har en plats i den moderna organisationen och att den, på grund av individualiseringstrenderna, bör ersättas med personetiken. De beskriver även de förändringar som skulle behöva genomföras som en följd av en mer personinriktad och individanpassad arbetssituation. En personinriktad etik innebär alltså mer tonvikt på individuellt ansvar, flexibla arbetsformer och en mer jämlik relation mellan arbetsgivare och arbetstagare, något som vi menar är synonymt med en individanpassad arbetssituation. Detta ligger helt i linje med många av de andra studier vi refererat till tidigare, t.ex. Mattias Bengtsson (2008) och Anders Bruhn (1999).

Hällsten och Tengblad sammanfattar de förändringar de anser nödvändiga i en åtgärdsmodell. I denna beskrivs vad det bör finnas mer respektive mindre av i en personorienterad etik, i syfte att attrahera, motivera och behålla individualiserade medarbetare. Då vi påvisat att innebörden i begreppet *personetik* är detsamma som i

begreppet *individanpassad arbetssituation* har vi valt att framöver använda det senare, detta för att öka tydligheten för läsaren och för att undvika syftningsfel. I figur 3 nedan följer de aspekter som lyfts fram i Hällsten och Tengblads idéskrift från år 2000:

Bör det finnas <u>mindre</u> av i en individanpassad arbetssituation		Bör det finnas <u>mer</u> av i en individanpassad arbetssituation
Kontroll av beteende	↔	Kontroll av arbetsresultat
Trotjänare	↔	Hoppjerkor
Organisatorisk ansvarstagande	↔	Individuellt ansvarstagande
Enhetlig organisationskultur	↔	Mångfald
Enhetliga arbetsformer	↔	Individuella och flexibla arbetsformer
Central strategisk planering	↔	Lokal strategiframväxt

Figur 3: Åtgärdsmodell för en individanpassad arbetssituation, Hällsten och Tengblad (2000)

Begreppen i modellen är till största del av självförklarande karaktär. ”Trotjänare” och ”Hoppjerkor” måste dock utvecklas med ett par meningar. Med trotjänare menar Hällsten och Tengblad (2000) individer som arbetar i flera decennier på samma arbetsplats med samma arbetsuppgifter. Denna typ av arbetsliv var vanligt förr, men kommer i stor utsträckning att ersättas av en betydligt rörligare och mer dynamisk arbetsmarknad, spår de. Vidare menar de att människor idag är mer intresserade av den egna personliga utvecklingen, och att arbetet måste tillföra något till deras person. Som en effekt av detta menar de att människor kommer att vara mer benägna att byta arbete ofta, därav benämningen hoppjerkor, för att utvecklas och trivas.

## Motivering

Vi anser denna åtgärdsmodell vara av stor relevans för vår analys då den bygger på etablerad teori kring individualiseringstenden i samhället och lyfter fram konsekvenserna för organisationer som inte anpassar sig efter den ökade



individualiseringen. Till exempel ger man konkreta förslag på åtgärder i styrning, kultur och annat som berör medarbetarnas arbetssituation. Hällsten och Tengblad (2000) menar att företag som genomför dessa förändringar kommer att skapa en bättre arbetssituation för medarbetarna och på så sätt få en ökad attraktionskraft. Vi anser dessa antaganden vara såväl rimliga som logiska, och vi kommer därför att bedöma Länsförsäkringar Skånes dåtida, nutida och framtida förmåga att attrahera, motivera och behålla personal utifrån hur väl företaget uppfyller ovan nämnda krav på en individanpassad arbetssituation.

Vi kan inte se att det finns något rimligt alternativ till Hällsten och Tengblads (2000) åtgärdsmodell eftersom den på ett sätt som ingen annan beskriver konkreta förändringar i en organisation med utgångspunkt i en ökad individualisering hos medarbetarna.



## Teoretiska begrepp och modeller

I detta kapitel kommer vi att motivera, diskutera och beskriva de tre teorier och modeller som utgör byggstenarna i vårt teoretiska ramverk. Teorierna och modellerna, som kommer att användas för att bryta ner och analysera Länsförsäkringar Skånes dåtida, nutida och framtida arbetssituation, är: *styrsystemet* enligt Merchant och Van der Stedes (2007) definitioner, *kulturen* enligt Johnsons (1987) cultural web modell och *strategiutformningen* enligt Kaplan och Nortons (1996:b) teorier kring ett utökat användningsområde för det balanserade styrkort.

### Styrsystem

Vilket styrsystem en organisation tillämpar och på vilket sätt organisationen kontrollerar sina anställda är två faktorer som starkt påverkar förmågan att attrahera, motivera och behålla individualiserade medarbetare, enligt Hällsten och Tengblad (2000). För enkelhets skull kommer vi att låta begreppet kontrollsystem gå in i begreppet styrsystem då kontrollsystemet är en direkt produkt av styrsystemet. För att analysera eventuella förändringar i vårt fallföretags styrsystem kommer vi att använda oss av Merchant och Van der Stedes (2007) uppdelning av styrsystemet i fyra kategorier; resultatstyrning, personstyrning, handlingsstyrning och kulturell styrning.

Ett företag använder sig sällan av *en* renodlad styrform. Vanligt är istället blandningar i olika utsträckning, och det är inte ovanligt att alla fyra typer av styrsystem förekommer på en och samma arbetsplats. Rent allmänt menar Merchant och Van der Stede (2007) att ett kontrollsystem skall lösa tre huvudsakliga problem för de anställda och företaget. Det skall:

1. Ge de anställda en riktning att arbeta mot
2. Ge de anställda motivation att arbeta i denna riktning
3. Överbrygga problem med individuella begränsningar genom att till exempel skapa samarbete



Merchant och Van der Stede (2007) karakteriserar som konstaterat fyra olika typer av styrsystem; resultatstyrning, handlingsstyrning, kulturell styrning och personlig styrning. Nedan följer en kort förklaring av dessa.

### **Resultatstyrning**

Resultatstyrning innebär att medarbetare utvärderas efter i vilken utsträckning de nått upp till utsatta mål. Företaget belönar medarbetare för goda resultat och bestraffar medarbetare för dåliga resultat, en bra prestation leder således till en bra lön. Det centrala är inte *hur* man når sina mål utan *att* man gör det. Den anställde ansvarar oftast själv för att målen som satts upp nås. Ur motivationssynpunkt är det viktigt att medarbetarna själva får vara med och påverka vilka mål som sätts samt att målen är utmanande men nåbara.

### **Handlingsstyrning**

Handlingsstyrning beskriver hur medarbetare utvärderas efter i vilken utsträckning de följer tidigare fastslagna sätt att utföra ett arbete. Det viktiga är inte *vad* du åstadkommer utan *hur* du åstadkommer det. Olika kontrollmekanismer är centraliserat beslutsfattande, exempelvis att allt medarbetaren företar sig först ska godkännas av en högre chef, eller beteendekontroll, exempelvis lösenord på datorer och lås till skrivbord. Andra former av handlingsstyrning kan vara att man övervakar vad den anställde gör eller hur många timmar denne arbetar.

### **Kulturell styrning**

Detta styrningsbegrepp innebär att traditioner, ideologier, attityder och värderingar utgör ramen för vad som är accepterat. Man skapar incitament för gruppmedlemmar att kontrollera varandra, t.ex. genom att man ger de anställda en gemensam bonus som är beroende av allas prestation. Gruppen utgör på så vis en slags kontrollmekanism som avgör vad som är rätt och vad som är fel. Andra centrala inslag i kulturell styrning är jobbrotation och ett korrekt uppträdande från högsta cheferna.





## **Personlig styrning**

Personlig styrning bygger på att individen kontrollerar sig själv. Det man är ute efter är att hitta individens vilja att själv göra ett bra jobb så att ingen annan behöver motivera individen. Personlig styrning utövas ofta genom ett noggrant urval och placering av anställda. Med hjälp av utbildning och genom att erbjuda nödvändiga resurser litar man till medarbetarens naturliga tendens att kontrollera sig själv. Samvete, moral, förtroende och lojalitet blir viktiga inslag i vad som här utgör kontrollmekanismen.

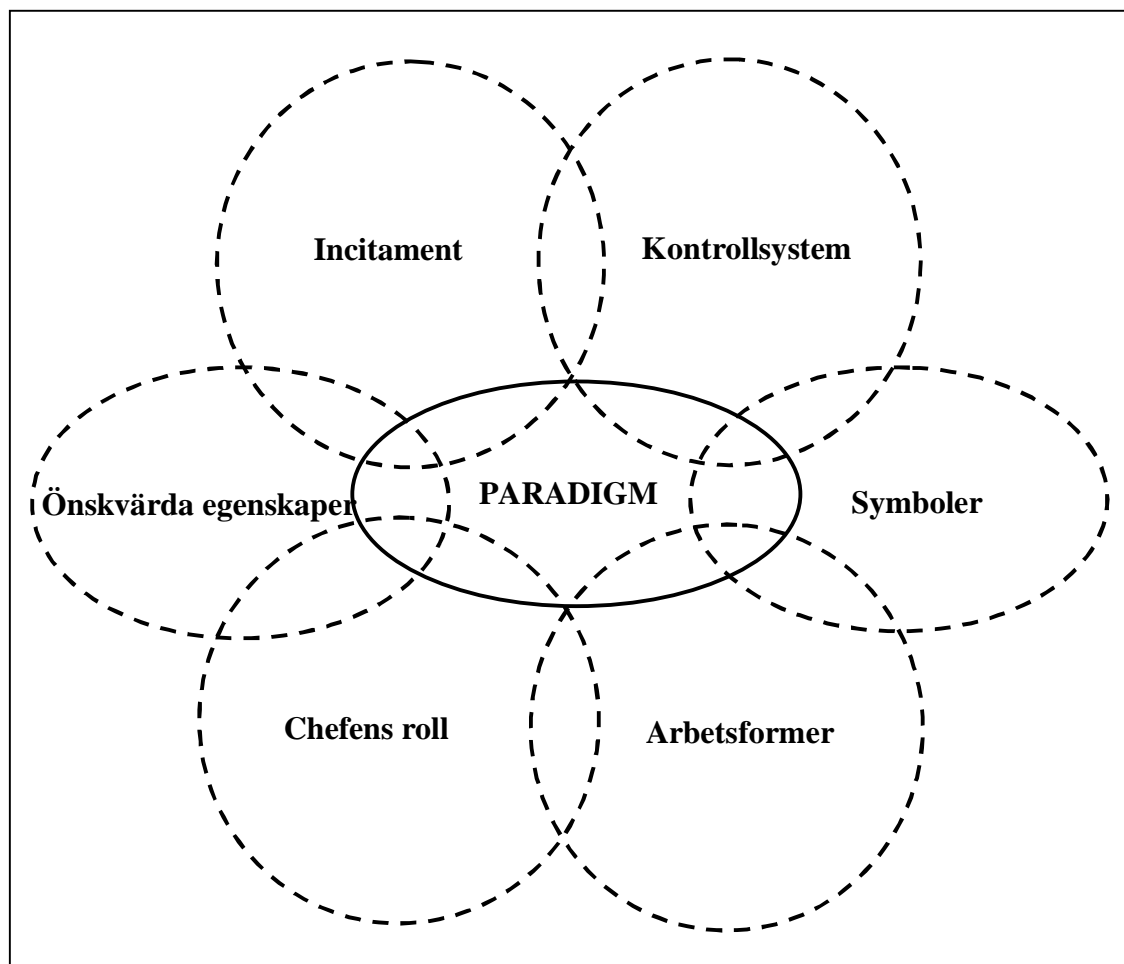
## **Motivering**

Vi skulle ha kunnat klassificera styrsystemet efter andra teorier, exempelvis efter Ouchis (1979) begreppsapparat: marknadsstyrning, byråkratisk styrning och klanstyrning. Dock anser vi för det första att den teori vi valt är mer användbar med hänsyn till vårt fallföretag; genom att använda oss av Merchant och Van der Stedes indelning blir det lättare att påvisa de skillnader som ägt rum än om vi använt exempelvis Ouchis begreppsapparat. För det andra anser vi att den indelningsvariant vi valt är mer användarvänlig för författarna och mer lättförståelig för läsaren. Detta eftersom Hällsten och Tengblad (2000), som vi sett tidigare i deras åtgärdsmodell, också de använder klassificeringar som beteendekontroll och resultatkontroll istället för Ouchis begreppsapparat.

## **Kultur**

Organisationskulturen är en annan mycket viktig aspekt att ta hänsyn till i strävan efter att attrahera, motivera och behålla individualiserade medarbetare, enligt Hällsten och Tengblad (2000), då kulturen speglar hela den anställdes arbetssituation. Det finns även ett nära samband mellan organisationskulturen och eventuella strategiska förändringar. För att enklare analysera något så komplext som ett företags kultur och dess paradigm kommer vi att bryta ner den i mindre delar med hjälp av Johnsons (1987) cultural web modell.

Cultural web har sin kärna i det så kallade *organisatoriska paradigmet*, det vill säga de värderingar och antaganden som tas för givna av organisationens medlemmar. Paradigmet kan liknas vid ett par glasögon genom vilka organisationen upplever sin verklighet, det påverkar således både hur medarbetarna uppfattar sig själva och hur de uppfattar sin arbetsmiljö. Det finns ett antal faktorer som påverkar det organisatoriska paradigmet och i modellen nedan har vi lyft fram de aspekter vi kommer att analysera. Modellen och dess faktorer är något modifierad för att passa vår empiri, något som rymmer väl med vår induktiva ansats, men den är i stora drag oförändrad.



**Figur 4:** Cultural web, Johnson (1987)

En del av dessa aspekter är förhållandevis självförklarande, men vi kommer ändå att kort definiera varje aspekt.



Med **chefens roll** menar vi den roll arbetsledaren har och vilka huvudsakliga arbetsuppgifter som är knutna till rollen.

Med **arbetsformer** avses det vis på vilket arbetet är organiserat, till exempel vad det gäller arbetstider, tydlighet i rollfördelning och prestationskrav, men även de anställdas anställningstid.

En vanlig definition av vad som är en **symbol**, hämtad från Mary Jo Hatch (2002, s. 250) är: *"En symbol är allt som representerar en medveten eller omedveten association till ett större begrepp eller en vidare innebörd. En symbol består således både av en konkret form och vidare begrepp som denna form förknippas med."*

**Kontrollsystem** avser på vilket sätt företaget skapar önskat beteende hos de anställda genom kontroll, till exempel via kontroll av beteende eller via kontroll av resultat.

**Incitament** beskriver dels vilken typ av belöningar som delas ut men också på vilket sätt belöningar fördelas, till exempel individuellt eller gruppvis, efter prestation eller efter anställningstid.

Med **önskvärda egenskaper** menar vi de egenskaper som företaget efterfrågar hos anställda vid exempelvis en rekryteringsprocess eller ett utvecklingssamtal. Detta för att skapa en överensstämmelse mellan företagets mål och värderingar och de människor som arbetar i företaget. Detta erbjuder således på ett tydligt sätt en manifestation för åtminstone en liten del av företagets kultur.

## **Motivering**

Det finns förvisso andra som teoretiserar kring kultur och företagskultur, bland annat Alvesson och Svenningsson (2007) och Child (2005) men det är bara Johnson (1987) som erbjuder en välstrukturerad, användarvänlig och lättöverskådlig modell. Modellen används för att bryta ned företagskulturen i flera olika beståndsdelar som alla gemensamt påverkar ett företags paradig, vilket är de grundläggande antaganden



utifrån vilka företaget arbetar. Till skillnad från flera andra modeller för kultur inkluderar cultural web aspekter som normalt sett inte förknippas med kulturen, exempelvis ”hårda” aspekter som kontrollsystem.

## Strategiutformning

Hur ett företag utformar sin strategi är en tredje viktig aspekt som påverkar hur de anställda upplever sin arbetssituation, enligt Hällsten och Tengblad (2000). En alltför centraliserad strategisk planering, utan medarbetarnas delaktighet, skapar ofta en situation där medarbetarna känner att de inte kan påverka de mål som sätts, något som enligt Kaplan och Norton (1996:b) resulterar i en ökad risk för tappad motivation. En arbetssituation där alla strategiska beslut fattas centralt upplevs dessutom ofta som byråkratisk och regelstyrd, något som Hällsten och Tengblad (2000) menar är att betrakta som icke eftersträvänsvärt i kampen om att attrahera, motivera och behålla individualiserade medarbetare.

Ett sätt att skapa större delaktighet i såväl styrning som strategiutformningen är att använda sig av ett balanserat styrkort, hädanefter synonymt med BSC (Balanced Scorecard). BSC utvecklades till en början enbart för att ge en tydligare helhetsbild av ett företags prestation, men har i och med att målsättandet i de olika perspektiven involverar de anställda även blivit ett utmärkt verktyg för att skapa förutsättningar för lokal strategiframväxt (Kaplan och Norton, 1996:b). Eftersom kunskapsintensiva företag i större utsträckning konkurrerar med andra faktorer än de rent finansiella blir det viktigt för dem att identifiera vilka icke-finansiella resurser som är centrala för organisationen. Utifrån dessa bör man sedan formulera sin strategi. BSC används i många företag ända ner på individnivå, något som Kaplan och Norton (1996:b) menar skapar en större delaktighet i strategiutformningen.

Det balanserade styrkortet, BSC, är ett mätsystem som inkluderar en rad komplement till de traditionella finansiella måtten. Grundtanken är att man vill mäta huruvida icke-finansiella aktiviteter och nyckelindikatorer ligger i linje med företagets överliggande



strategi. De fyra perspektiv som föreslås av Kaplan och Norton (1996:a) är det *finansiella, kundperspektivet, interna processer och utveckling och lärande*.

Användningsområdena för det balanserade styrkortet har dock alltså, som nämnts, även utvidgats till att bli ett hjälpmedel för decentraliserad strategiutformning. Genom att kommunikationen och kunskapen kring företagets strategi ökar blir den strategiska planeringen mer påverkad av feedback från olika håll i organisationen, enligt Kaplan och Norton (1996:b). Dessa menar att den kontinuerliga feedbacken och kommunikationen kring strategin och de konkreta målen bidrar till att medarbetarna i större utsträckning påverkar utformningen och utvecklingen av strategin än om ingen dialog alls förts. Även om de övergripande riktlinjerna i strategiutformningsarbetet naturligtvis fortfarande ges centralt leder användningen av ett balanserat styrkort således till att medarbetarna i ett företag får delvis ökade möjligheter att påverka strategiutformningen. Denna öppning för en mer lokal strategiframväxt är något som Hällsten och Tengblad (2000) menar är eftersträvansvärt för att attrahera, motivera och behålla individualiserade medarbetare.

## **Motivering**

Anledningen till att vi valt att fokusera på det balanserade styrkortet och inte andra teorier om strategiutformning är att Hellberg i intervjun nämner att man arbetar med just BSC. Det blir därmed en onödig omväg att karaktärisera strategiutformningsarbetet på något annat vis när vi redan från empirin vet att det är BSC man använt sig av.



## 5. Analys

*I detta kapitel använder vi vår teoretiska referensram som ett verktyg för att bryta ner och analysera den dåtida, nutida och framtida arbetsituationen.*

### Upplägg

Vi kommer i detta stycke att använda oss av vår teoretiska referensram för att analysera den tidigare beskrivna empirin. Vi kommer att analysera tre aspekter av den dåtida, nutida och framtida arbetsituationen och parallellt jämföra dessa med Hällsten och Tengblads (2000) åtgärdsmodell för en individanpassad arbetsituation. Denna analys sker i kronologisk ordning. Vi kommer således att börja med att analysera det dåtida styrsystemet, den dåtida kulturen och den dåtida strategiutformningen med avseende på Hällsten och Tengblads (2000) åtgärdsmodell för en individanpassad arbetsituation. Därefter följer analys av nutida och framtida arbetsituation samma mönster. Avslutningsvis summeras analysen kortfattat.

### Dåtida arbetsituationen

#### Dåtida styrsystem och den individanpassade arbetsituationen

Styrsystemet som det såg ut kring början på 2000-talet karaktäriserades till största delen av en "låt-gå"princip. Den anställdes prestation mättes inte konsekvent och uppföljning av prestationer gjordes sällan. Fokus låg på gruppens prestation snarare än individens och gruppbelöningar stod i fokus. Chefens roll bestod till största del av att kontrollera att den anställda var på jobbet och att den anställda verkligen arbetade när han var där.

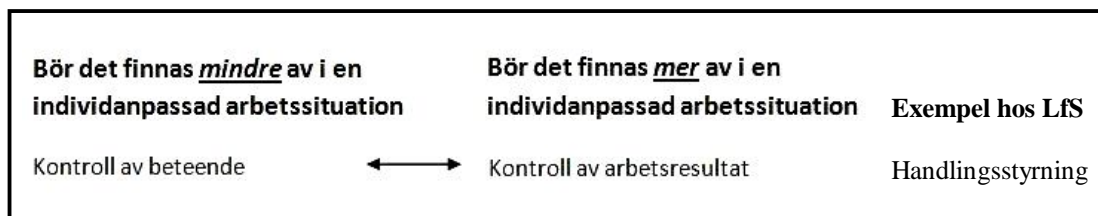
Med hänsyn till det ovan nämnda verkar det som att Länsförsäkringar Skåne använde sig av vad Merchant och Van der Stede (2007) karakteriserar som *handlingsstyrning*



med vissa inslag av *kulturell styrning*. Den kulturella styrningen styrks, förutom det fastställda fokuset på grupprestationer och gruppbelöningar, ytterligare av Hellbergs uttalande om att det var ”*grupptänkandet som styrde*”. Individerna underordnades gruppen och de anställda förväntades arbeta efter vad som uppfattades som ”bra service”, ”omhändertagande” och ”sparsamhet”, det vill säga olika typer av värderingar, något som är centralt vid kulturell styrning.

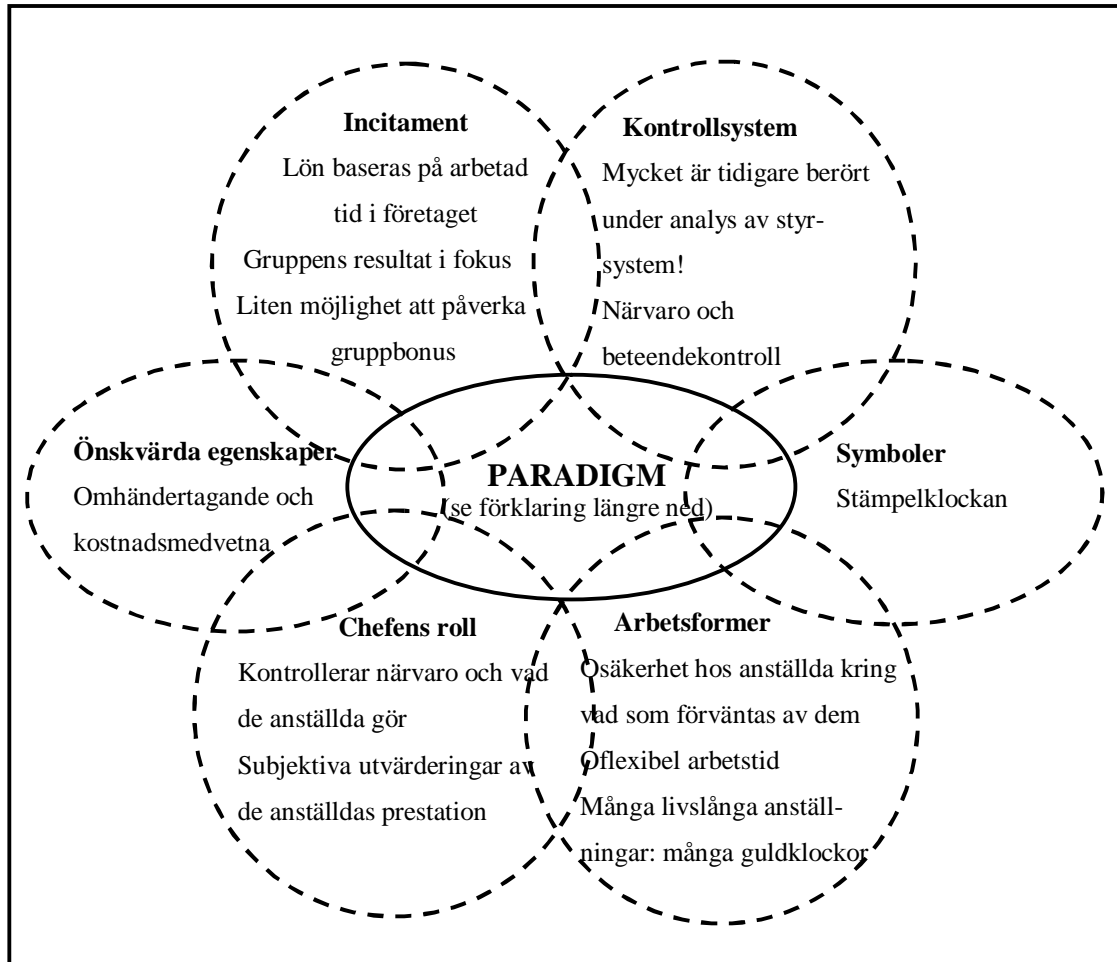
Handlingsstyrningen tog sig som ovan nämnts uttryck i att det var chefens uppgift att se till att de anställda var på jobbet och att de arbetade när de var där. Mer konkret gick det till som så att chefen via stämpelklockor och tidsrapporteringsystem kontrollerade att medarbetarna jobbade rätt antal timmar och chefen gick dessutom runt för att se att alla satt i telefon och pratade under arbetstiden. Man kontrollerade på ett objektivt sätt *hur* den anställde arbetade men inte *vad* den egentligen uppnådde, detta lämnades åt chefens mer godtyckliga och subjektiva bedömning. Egna mål att jobba mot förekom som sagt i liten utsträckning och eftersom de anställda sällan fick återkoppling bör det ha varit svårt för dem att veta om de själva gjorde ett bra jobb. Det tyder alltså på att inslaget av resultatstyrning var så gott som obefintligt.

Den tydliga förekomsten av handlingsstyrning och det minimala inslaget av resultatstyrning var inget som hjälpte Länsförsäkringar Skåne i kampen om att attrahera, motivera och behålla individualiserade medarbetare. Vi styrker detta påstående genom att använda oss av en del av Hällsten och Tengblads (2000) åtgärdsmodell för en individanpassad arbetssituation, se figur 5 nedan.



**Figur 5:** Del av åtgärdsmodell för en individanpassad arbetssituation, Hällsten och Tengblad (2000)

## Dåtida företagskultur och den individanpassade arbetsituationen



**Figur 6:** Dåtida cultural web, författarnas omarbetning av Johnson (1987)

### Chefens roll

Enligt Hellberg var det chefens, eller arbetsledarens, uppgift att kontrollera närvaro och vad de anställda gjorde. Detta tog sig bl.a. uttryck i att chefen skulle övervaka att medarbetarna satt i telefon samt kontrollera timrapporter. Chefen hade som synes även till uppgift att utvärdera de anställdas prestation för bl.a. lönesättning, vilket skedde helt på subjektiva grunder.





## Arbetsformer

Det existerade en viss osäkerhet hos de anställda kring vad som förväntades av dem, i och med att man inte hade tydliga personliga mål. Oflexibel arbetstid som mättes med noggranna kontrollsystem karaktäriserade arbetsformerna. Livslånga anställningar, det Hellberg beskriver som "*många guldlockor*", var också vanligt.

## Symboler

Vid införandet av förtroendetid, en punkt som behandlas mer utförligt vid analysen av den nutida kulturen, beskrev Hellberg avskaffandet av stämpelklockan som en viktig symbolhandling. Det är därför rimligt att anta att stämpelklockan inte bara stått för ett administrativt system, utan även haft en vidare innebörd. Stämpelklockan betonade vikten av att vara på arbetet och att det var arbetad tid som räknades vid utvärdering av någons insats.

## Kontrollsystem

Mycket är tidigare berört under den separata styrsystemsanalysen, men sammanfattningsvis karaktäriserades kontrollsystemet av närvaro- och beteendekontroll, det vill säga handlingsstyrning, med inslag av kulturell kontroll där fokus låg på gruppen snarare än individen.

## Incitament

Lönen baserades på arbetad tid i företaget. Gruppens prestationsresultat var det enda som mättes någorlunda objektivt, bortsett från arbetade timmar, som mättes på individnivå. Bonus fördelades endast via resultatbonusen för hela företaget, vilken enligt Hellberg knappast är påverkbar för den enskilde medarbetaren. Inre motivation som till exempel belåtenhet med att ha gjort ett bra jobb var svårare att uppnå i och med att de anställda var osäkra på vad som förväntades av dem och vad som faktiskt var ett bra jobb.



## Önskvärda egenskaper

De egenskaper man i främsta hand efterfrågade hos anställda eller vid en rekryteringsprocess var enligt Hellberg omhändertagande och kostnadsmedvetenhet. Dessa egenskaper är också förenliga med det som Hellberg beskriver som centrala värderingar i företags kultur.

## Det dåtida kulturella paradigmet

De faktorer vi lyft fram ovan är de som tydligast påverkade Länsförsäkringar Skånes tidigare kulturella paradigmet. Detta kan karakteriseras som en slags "låt-gå"-stil där närvaro och arbetad tid var viktigare än prestation och vad man faktiskt tillförde företaget. Vidare genomströmdes organisationen av ett mer kollektivistiskt tänkande där grupprestationer och gruppsvar stod i centrum.

Den företagskultur som rådde kan närmast liknas vid det som Hällsten och Tengblad (2000) karakteriserar som organisatorisk etik, det vill säga att arbetssituationen kännetecknas av bland annat kontroll av beteende, att det finns gott om trotjänare och att arbetsformerna är enhetliga och oflexibla. Företagskulturen var således inte optimal i strävan att attrahera, motivera och behålla alltmer individualiserade medarbetare. Vi styrker detta påstående genom att använda oss av delar av Hällsten och Tengblads (2000) åtgärdsmodell för en individanpassad arbetssituation, se figur 7 nedan.

Bör det finnas <i>mindre</i> av i en individanpassad arbetssituation		Bör det finnas <i>mer</i> av i en individanpassad arbetssituation	Exempel hos LFS
Kontroll av beteende	←→	Kontroll av arbetsresultat	Handlingsstyrning
Trotjänare	←→	Hoppjerkor	Långa anställningar
Enhetliga arbetsformer	←→	Individuella och flexibla arbetsformer	Oflexibel arbetstid

Figur 7: Del av åtgärdsmodell för en individanpassad arbetssituation, Hällsten och Tengblad (2000)



## Dåtida strategiutformning och den individanpassade arbetsituationen

Länsförsäkringar Skåne har använt det balanserade styrkortet ända sedan 1990-talet. Utformningen på det balanserade styrkort är en ganska exakt version av Kaplan och Nortons (1996:a) ursprungliga styrkort med fyra perspektiv; ekonomi-, kund-, process- och medarbetarperspektiv. Användningen av ett balanserat styrkort innebär, som vi beskrev i teorikapitlet, att alla medarbetare är med och tittar på övergripande mål, vilket också innebär ökad delaktighet i målformulering och strategiutformning. Eftersom ingen uppföljning eller mätning skedde på individnivå tidigare innebär det att inte heller det balanserade styrkortet fördes ner på varje medarbetare. Det balanserade styrkortet användes alltså enbart på gruppnivå.

Även om det ligger bortom vår möjlighet att avgöra hur ett balanserat styrkort, eller annat strategiplanerande verktyg, ska vara optimalt utformat för att tillfredsställa individualiserade medarbetare är det intressant att fastslå det faktum att Länsförsäkringar Skåne använde sig av ett balanserat styrkort. Detta då ett sådant möjliggör en mer lokal strategiframväxt. Hällsten och Tengblad (2000) lyfter fram detta som en viktig faktor i att attrahera, motivera och behålla individualiserade medarbetare, se figur 8 nedan.



**Figur 8:** Del av åtgärdsmodell för en individanpassad arbetsituation, Hällsten och Tengblad (2000)

Vi går nu över till att analysera den nutida arbetsituationen.



## Nutida arbetssituationen

### Nutida styrsystem och den individanpassade arbetssituationen

Länsförsäkringar Skånes styrsystem idag karaktäriseras i första hand av mål. Alla anställda tilldelas egna mål att arbeta mot, och det är graden av måluppfyllnad som utvärderas. Införandet av förtroendetid var ett viktigt steg mot att betona att det är vad man *uppnår* som är avgörande för om man gjort en bra prestation, inte *hur mycket man jobbat*. De tydliga målen i kombination med att LfS numera betonar att *vad man gjort* är viktigare än *hur man gjort* är tydliga kännetecken för det som Merchant och Van der Stede (2007) klassificerar som ett resultatstyrningssystem. Istället för gruppens mål och prestation förväntas medarbetarna nu ta ansvar för sina egna mål och sin egen prestation, och på så vis ökas tydligheten kring vad som förväntas av varje medarbetare. Att ge medarbetarna ansvar för den egna prestationen ligger också det inom ramarna för Merchant och Van der Stedes (2007) ställda kriterier för resultatstyrning.

De anställdas måluppfyllnad mäts numera på ett objektivt sätt på regelbunden basis. De anställda belönas sedan på individuell nivå utifrån hur väl de når sina mål. Det innebär att det finns en tydlig koppling mellan vad varje medarbetare presterar och vad denne får i ersättning för sin prestation. Denna tydliga koppling mellan prestation och belöning leder till att de anställda idag i större utsträckning motiverar sig själva att nå sina egna mål, dels på grund av yttre motivationsfaktorer som pengar men också på grund av inre motivationsfaktorer som exempelvis inre tillfredsställelse.

Det faktum att de anställda i större utsträckning motiverar och driver sig själva talar även för att LfS har inslag av vad Merchant och Van der Stede (2007) klassificerar som *personstyrning*. Ytterligare exempel som styrker denna påstående är att Länsförsäkringar Skåne idag rekryterar en annan typ av människor än tidigare. Detta gör de dels för att få en bättre överensstämmelse mellan den nya strategi företaget



eftersträvar och dels för att möta de anställdas egna mål med arbetet. Det har blivit avgörande att skaffa medarbetare som motiveras av att göra ett bra säljobb snarare än att ha medarbetare som bara är intresserade av att ta emot kunder som behöver hjälp. Detta är ett tydligt exempel på hur man låter anställda driva sig själva mot personliga mål som är kongruenta med företagets mål.

Handlingsstyrning förekommer numera i väldigt liten utsträckning. Några av de få tillfällen då det ändå dyker upp är exempelvis vid de kontroller då man avlyssnar kundsamtal, men detta sker snarare för att mäta kvaliteten på samtalen än att kontrollera att de anställda gör vad de ska. Denna övergång från handlingsstyrning till resultatstyrning vi nu således fastslagit, tillsammans med införandet av individuella mål, är några av de aspekter som Hällsten och Tengblad (2000) lyfter fram som centrala då det gäller att attrahera, motivera och behålla individualiserade medarbetare, se figur 9 nedan.

Bör det finnas <i>mindre</i> av i en individanpassad arbetssituation		Bör det finnas <i>mer</i> av i en individanpassad arbetssituation	Exempel hos LfS
Kontroll av beteende	←→	Kontroll av arbetsresultat	Resultatstyrning
Organisatorisk ansvarstagande	←→	Individuellt ansvarstagande	Individuella mål

**Figur 9:** Del av åtgärdsmodell för en individanpassad arbetssituation, Hällsten och Tengblad (2000)

## Nutida företagskultur och den individanpassade arbetsituationen



Figur 10: Nutida cultural web, författarnas omarbetning av Johnson (1987)

### Chefens roll

Chefens uppgift idag är enligt Hellberg att coacha, följa upp, och stödja de anställda i deras arbete. Detta har gjort att arbetsuppgifterna har gått från att vara kontrollerande till att idag snarare vara utvecklande. Till sin hjälp i utvecklingsarbetet har chefen regelbundna utvecklingssamtal med medarbetarna, och som ersättning för den tidigare handlings- och närvarokontrollen använder man sig idag av objektiva utvärderingar av måluppfyllnadsgrad.



## Arbetsformer

Länsförsäkringar Skåne har idag en större blandning av korta och långa anställningar, jämfört med tidigare. Arbetstiderna har blivit mer flexibla på grund av super-flexen, även om fortsatta krav på tillgänglighet på arbetsplatsen innebär att de anställda fortfarande inte kan disponera sin arbetstid helt som de själva önskar. Större tydlighet i målsättningen har bidragit med tydligare roller och en tydligare uppfattning om vad som är en bra insats. Frihet under ansvar har blivit ledord i de flesta roller, där medarbetaren själv förväntas ta ansvar och samtidigt åtnjuta den frihet som de nya arbetsformerna, t.ex. flexiblare arbetstid, ger upphov till.

## Symboler

Hellberg tar som ovan konstaterats upp införandet av förtroendetid, och avskaffandet av stämpelklockan, som en viktig symbolhandling. Förtroendetiden är inte bara en lösning på tidsadministrationsproblem utan har också en vidare innebörd i form av att ledningen signalerar tillit till medarbetarna. Även att det är prestation och inte närvaro som räknas samt vikten av att själv ta ansvar för sina handlingar ryms inom symbolen, eftersom de anställda endast i undantagsfall kontrolleras på antal arbetade timmar och i normalfallet utvärderas på konkreta arbetsresultat. En annan symbolhandling från ledningens sida är att man numer inte skickar mail till medarbetarna efter kontorstid, eftersom man inte vill att medarbetarna skall tro att det förväntas av dem att arbeta då.

## Kontrollsystem

Mycket är tidigare berört under den separata styrsystemsanalysen, men sammanfattningsvis karakteriseras kontrollsystemet av prestations- och resultatkontroll, det vill säga resultatstyrning, med fokus på individen och dess eget ansvar för den egna måluppfyllelsen.

## Incitament

Lön ges idag efter prestation och det är individens resultat och individuella ansvar för detta som står i fokus. Detta innebär att varje medarbetare idag har större möjlighet att påverka sin egen lön än tidigare. Att ha tydliga egna mål att sträva mot beskriver



Hellberg som en viktig faktor för att skapa inre motivation hos medarbetarna. Eftersom de idag vet vad som är en bra prestation kan de också när de lyckas utföra en sådan njuta av den inre tillfredsställelse denna ger. Säljmålen har blivit en drivkraft i sig, kombinerat med att man också använder sig av andra yttre belöningar än pengar, t.ex. utmärkelsen "Månadens säljare".

### **Önskvärda egenskaper**

Hellberg beskriver hur man fortfarande letar efter medarbetare som är omhändertagande och kostnadsmedvetna, men att kravprofilen också har kompletterats med egenskaperna säljande och resultatfokuserad.

### **Det nutida kulturella paradigmet**

Förändringarna i de ovan behandlade kulturella faktorerna har kommit att totalt förändra det organisatoriska paradigmet, som numera kan karakteriseras som väldigt målstyrt där *det du presterar* har blivit viktigare än *hur ofta du är där*. Det är tydligt att det individuella ansvaret har ersatt det kollektiva ansvaret. Organisationen präglas nu av en märkbar tydlighet och medvetenhet där varje insats görs i kongruens med de överliggande strategiska målen.

Den företagskultur som nu råder stämmer väl in med vad Hällsten och Tengblad (2000) beskriver som en mix av ekonomisk etik och en individanpassad arbetssituation. Den ekonomiska etiken återspeglas i Länsförsäkringar Skånes nya tillväxtstrategi där värdeskapande processer, lönsamhet och god måluppfyllelse står i fokus. Samtidigt har LfS tagit flera kliv mot en individanpassade arbetssituationen där medarbetarna behandlas som individer, de ges mer flexibel arbetstid och arbetssituationen präglas av ömsesidig respekt, förtroende och ansvarstagande. Vi styrker detta påstående genom att använda oss av delar av Hällsten och Tengblads (2000) åtgärdsmodell för en individanpassad arbetssituation, se figur 11 nedan.





Bör det finnas <i>mindre</i> av i en individanpassad arbetssituation		Bör det finnas <i>mer</i> av i en individanpassad arbetssituation	Exempel hos LfS
Kontroll av beteende	↔	Kontroll av arbetsresultat	Resultatstyrning
Organisatorisk ansvarstagande	↔	Individuellt ansvarstagande	Individuella mål
Enhetliga arbetsformer	↔	Individuella och flexibla arbetsformer	Förtroendetid

Figur 11: Del av åtgärdsmodell för en individanpassad arbetssituation, Hällsten och Tengblad (2000)

Förvisso har stegen mot den mer individanpassade arbetssituationen inte tagits med avsikten att möta den ökade individualiseringen hos vare sig samhället eller medarbetarna, vilket framgår i empirin, men faktum kvarstår att effekten av de förändringar som gjorts är stora steg i riktning mot den väg Hällsten och Tengblad (2000) beskriver som den rätta för att attrahera, motivera och behålla allt mer individualiserade medarbetare. LfS har således sedan sekelskiftet, utan att det var deras egentliga avsikt, stärkt sin position i kampen om de mest kompetenta, individualiserade, kunskapsarbetarna.

## Nutida strategiutformning och den individanpassade arbetssituationen

Länsförsäkringar Skåne använder sig fortfarande av sitt balanserade styrkort, men med vissa korrigeringar. Det dåtida balanserade styrkortet användes som lägst på gruppnivå, och mål och mätning fördelades aldrig ut till medarbetarna. Huruvida det balanserade styrkortet förts hela vägen ner på individnivå idag eller ej kan diskuteras. LfS menar att målen förs ner till individnivå men att måldiskussionerna fortfarande hålls på gruppnivå. Således kan man hävda att det balanserade styrkortet fortfarande inte till fullo förts ner till individen, men att åtminstone målen fördelats. Förutsatt att alla individer i gruppen ges utrymme att föra fram åsikter och feedback, som sedan också förs vidare uppåt, borde denna metod inte innebära några problem. En måldiskussion och feedback ända ner på individnivå skulle dock förmodligen ytterligare borga för lokal strategiframväxt och tilltala alltmer individualiserade medarbetare, men detta skulle kanske bli alltför krävande att administrera.



Strategiutformningen idag består alltså fortfarande av ett balanserat styrkort, men med en tendens till mer individualiserad målsättning. Detta borde generera mer diskussion kring strategi och mål bland de anställda vid målförhandlingar, något som Hällsten och Tengblad (2000) lyfter fram som viktigt då det gäller att attrahera, motivera och behålla individualiserade medarbetare, se figur 12 nedan.



**Figur 12:** Del av åtgärdsmodell för en individanpassad arbetssituation, Hällsten och Tengblad (2000)

Vi kommer nu att gå över till att analysera den framtida arbetssituationen.

## Framtida arbetssituationen

### Framtida styrsystem och den individanpassade arbetssituationen

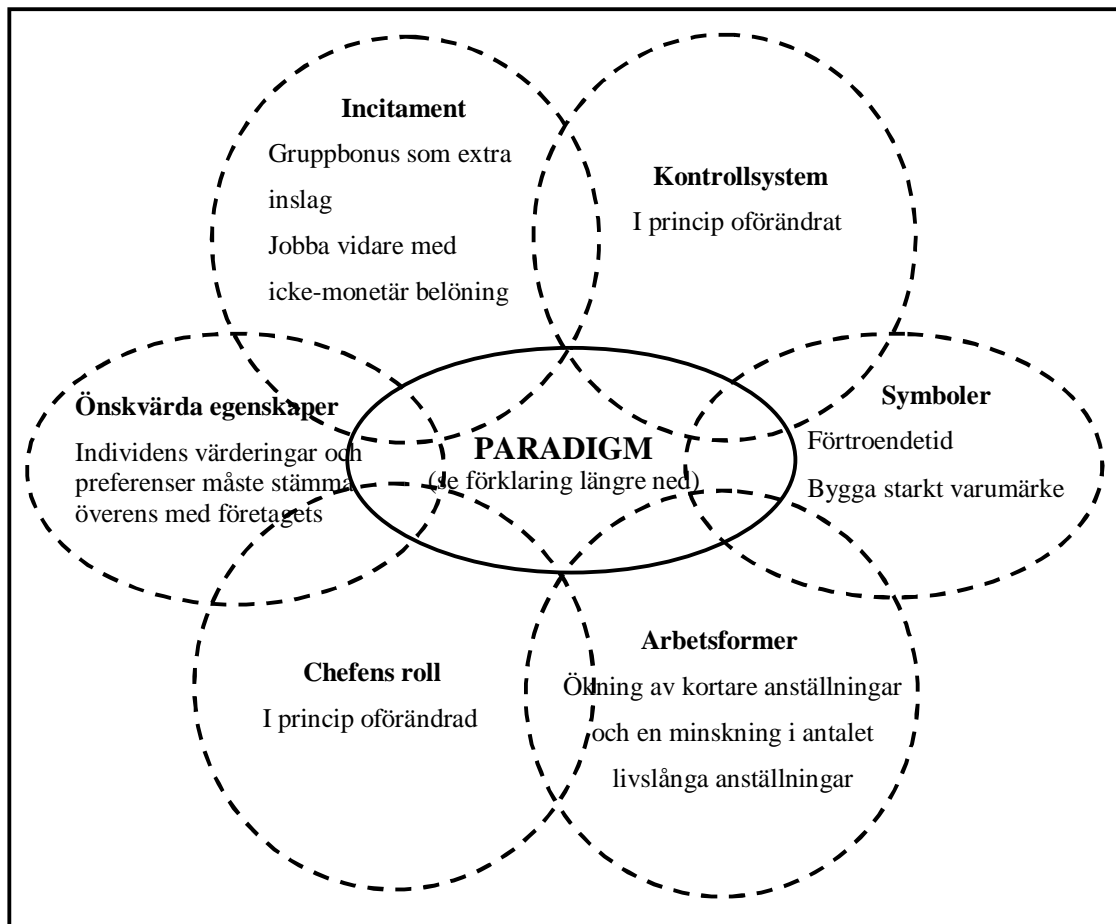
Det är enligt Hellberg inte troligt att man gör några större förändringar i styrsystemet. Man är nöjda med det man har idag, det som vi har karakteriserat som ett i huvudsak resultatfokuserat styrsystem. Den enda ändring man planerar att genomföra är att införa någon typ av gruppbelöning för att skapa en starkare lagkänsla. Att skapa ett gemensamt incitament för gruppen eller avdelningen vore att lägga till *kulturell styrning* till dagens styrsystem. Grupp-gemensamma mål är som ovan nämnts en viktig del av kulturell styrning, och ger incitament för de anställda att kontrollera varandras prestation samt även hjälpa och stödja varandra för att skapa kommunikation och lärande. Detta skulle innebära att man behåller sitt resultatstyrningssystem men kompletterar det med lite tydligare gruppinslag. En möjlig effekt av detta skulle kunna vara att de anställda upplever kontrollen som tightare än idag, eftersom pressen från kollegor ökar samtidigt som man behåller de individuella incitamenten. Som beskrivs i empirin är de grupp-gemensamma incitamenten dock endast avsedda som ett komplement till de individuella som fortfarande skall dominera arbetssituationen.

Vägen *mot gruppmål* och gruppbelöningar, det vill säga *från individuellt ansvarstagande*, stämmer inte överens med det Hällsten och Tengblad (2000) lyfter fram för att attrahera, motivera och behålla individualiserade medarbetare, se figur 13 nedan.



Figur 13: Del av åtgärdsmodell för en individanpassad arbetsituation, Hällsten och Tengblad (2000)

## Framtida företagskultur och den individanpassade arbets-situationen



Figur 14: Framtida cultural web, författarnas omarbetning av Johnson (1987)



## **Chefens roll**

Chefens roll kommer i och med att man tror sig fortsätta arbeta på samma vis som idag att vara i stort sett oförändrad.

## **Arbetsformer**

Länsförsäkringar Skåne förväntar sig en ökning av kortare anställningar och en förväntad minskning i antalet livslånga anställningar. Från företagets sida anser man att detta är bra både för den anställda och för arbetsgivaren, eftersom det ökar tillfälle för lärande och skapar starkare motivation – man slipper så kallade utmattningssymptom. LfS kommer dock att ha svårt att utforma arbetsformer som är helt individualiserade, eftersom mycket av arbetet måste ske på kontoret under vissa givna timmar pga. tillgänglighetskrav. Verksamheten är också tydligt strukturerad idag med tydliga roller, vilket man vill behålla.

## **Symboler**

LfS kommer enligt Hellberg att arbeta med att bygga ett starkt arbetsgivarvarumärke med tydliga värderingar, eftersom han bedömer detta som avgörande för företagets förmåga att attrahera och behålla medarbetare. Man kommer även att fortsätta att arbeta med förtroendetid som en symbol för att betona att det avgörande inte är antalet arbetade timmar utan prestationen.

## **Kontrollsystem**

Hellberg bedömer att kontrollsystemet i företaget i princip kommer att förbli som idag.

## **Incitament**

Belöning och incitament kommer att utformas på ett sätt som är liknande det man har idag, men med en gruppbonus som komplement för att stärka team-känslan. LfS kommer att försöka fortsätta att utveckla arbetet med icke-monetära motivationsfaktorer, även om man kommit en bit på vägen med tydligare mål och prestationsmått.



## Önskvärda egenskaper

Hellberg menar att individens värderingar och preferenser måste stämma överens med företagets. LfS förväntar sig att den anställde i framtiden i ökad omfattning kommer att välja arbetsplats efter den egna personligheten. Det innebär att man fortsättningsvis kommer att efterfråga den typ av medarbetare som man redan idag efterfrågar, dvs. medarbetare som delar företagets kärnvärden men som också är säljriktade och resultatfokuserade.

## Det framtida kulturella paradigmet

Då det inte är några omvälvande förändringar LfS ser inom de närmaste åren är det inte heller särskilt sannolikt att varken de kulturella faktorerna eller det organisatoriska paradigmet kommer att förändras nämnvärt.

Staffan Hellberg håller dock för sannolikt att individens preferenser och värderingar kommer att spela en större roll framöver vid val av arbetsplats samt att framtidens medarbetare kan komma att efterfråga mer ansvar. Den främsta åtgärden företaget vidtar för att möta detta är en tydligare profilering som arbetsgivare, så att de anställda, eller blivande anställda, vet i vilken utsträckning LfS värderingar stämmer överens med deras preferenser. I övrigt planerar inte LfS att vidta några andra åtgärder. En av orsakerna till detta kan vara att organisationen så pass nyligen genomgått en radikal förändring och att de helt enkelt inte är redo för fler förändringar än på ett tag.

En annan förändring som Hellberg förutspår, och som kan ge viss effekt, är en ökad arbetsrotation till följd av den trend där fler medarbetare vill göra karriär och utvecklas. Den nya medarbetaren vill helt enkelt byta arbetsplats mer frekvent än tidigare. Resultatet blir att den individorienterade rekryteringspolitiken kommer att vara fortsatt betydelsefull. Länsförsäkringar Skåne går alltså än mer från en arbetssituation dominerad av lojala "trotjänare" till en arbetssituation med fler arbetsplatsroterande "hoppjerkor". Kortare anställningar kommer ofrånkomligen att leda till ökad personalomsättning. Rimligtvis kommer därför en större



genomströmning av individualiserade medarbetare att medföra en större mångfald i organisationskulturen. Nya medarbetare som tidigare varit anställda hos konkurrenter, i andra företag eller i helt andra branscher kommer med största sannolikhet att föra med sig nya erfarenheter och nya sätt att arbeta på.

Sätter man in denna utveckling i Hällsten och Tengblads (2000) åtgärdsmodell skulle det innebära att LfS går ännu mer mot en individanpassad arbetssituation, se figur 15 nedan.

Bör det finnas <i>mindre</i> av i en individanpassad arbetssituation		Bör det finnas <i>mer</i> av i en individanpassad arbetssituation	Exempel hos LfS
Trotjänare	↔	Hoppjerkor	Ökad arbetsrotation
Enhetlig organisationskultur	↔	Mångfald	Nya medarbetare

Figur 15: Del av åtgärdsmodell för en individanpassad arbetssituation, Hällsten och Tengblad (2000)

Dessa framtida extra steg mot en mer individanpassad arbetssituation kommer ytterligare att stärka Länsförsäkringar Skånes förmåga att attrahera, motivera och behålla allt mer individualiserade medarbetare.

## Framtida strategiutformning och den individanpassade arbetssituationen

Vad gäller den framtida strategiutvecklingen och det framtida arbetet med det balanserade styrkortet har Länsförsäkringar Skåne inga ambitioner att omarbota utförandet. Alternativet att föra ner måldiskussionerna och feedbacken på individnivå är således inte aktuellt. I dagsläget nämner Hellberg att majoriteten av medarbetarna är nöjda med situationen som den är idag, något som naturligtvis dock kan komma att ändras om ett par år. Parallellerna till Hällsten och Tengblads (2000) åtgärdsmodell för en individanpassad arbetssituation förblir därför de samma som för nutida strategiutformning. Framtiden får utvisa om LfS behöver ta ytterligare steg mot ett mer decentraliserat strategiskt planerande för att attrahera, motivera och behålla individualiserade medarbetare.



## Summering analys

För att på ett tydligt vis åskådliggöra hur arbetssituationen sett ut vid de olika tidpunkterna med avseende på ökad individanpassning väljer vi att här presentera en kort summering av vår analys i tre figurer.

### Dåtida arbetssituation

Bör det finnas <i>mindre</i> av i en individanpassad arbetssituation		Bör det finnas <i>mer</i> av i en individanpassad arbetssituation	Exempel hos LfS
Kontroll av beteende	↔	Kontroll av arbetsresultat	Handlingsstyrning
Trotjänare	↔	Hoppjerkor	Långa anställningar
Organisatorisk ansvarstagande	↔	Individuellt ansvarstagande	Gruppmål
Enhetlig organisationskultur	↔	Mångfald	Enhetlig gruppkultur
Enhetliga arbetsformer	↔	Individuella och flexibla arbetsformer	Oflexibel arbetstid
Central strategisk planering	↔	Lokal strategiframväxt	Balanserat styrkort grupp nivå

**Figur 16:** Åtgärdsmodell för en individanpassad arbetssituation, Hällsten och Tengblad (2000)

Den dåtida arbetssituationen karaktäriserades bland annat av handlingsstyrning med inslag av kulturell styrning i form av gruppmål. Andra centrala inslag var noggrann kontroll av arbetstid, en kultur som var tydligt grupp fokuserad samt strategiutformning som åtminstone delvis var decentraliserad till gruppnivå.

## Nutida arbetssituation

Bör det finnas <i>mindre</i> av i en individanpassad arbetssituation		Bör det finnas <i>mer</i> av i en individanpassad arbetssituation	Exempel hos LfS
Kontroll av beteende	↔	Kontroll av arbetsresultat	Resultatstyrning
Trotjänare	↔	Hoppjerkor	Kortare anställningar
Organisatorisk ansvarstagande	↔	Individuellt ansvarstagande	Individuella mål
Enhetlig organisationskultur	↔	Mångfald	Nya medarbetare
Enhetliga arbetsformer	↔	Individuella och flexibla arbetsformer	Förtroendetid
Central strategisk planering	↔	Lokal strategiframväxt	Balanserat styrkort grupp/individnivå

**Figur 17:** Åtgärdsmodell för en individanpassad arbetssituation, Hällsten och Tengblad (2000)

Den nutida arbetssituationen karaktäriseras bland annat av resultatstyrning med individuella mål. Andra centrala inslag är kontroll av arbetsresultat, en kultur som är mer individfokuserad samt strategiutformning som delvis är decentraliserad ner till individnivå.

Vid en jämförelse mellan dåtida och nutida arbetssituation visar det sig att Länsförsäkringar Skåne i olika stor utsträckning gått mer mot samtliga de aspekter som karakteriserar en individanpassad arbetssituation, aspekter som Hällsten och Tengblad (2000) lyfter fram som rätt väg att gå då det gäller att attrahera, motivera och behålla individualiserade medarbetare.

Det faktum att Länsförsäkringar Skånes E.M.I. (Engagerad Medarbetar Index) ökat de senaste åren, vilket framgår i empirin, skulle kunna tolkas som att medarbetarna har blivit mer nöjda med, och uppskattar, den individanpassade arbetssituationen.



## Framtida arbetssituation

Bör det finnas <i>mindre</i> av i en individanpassad arbetssituation		Bör det finnas <i>mer</i> av i en individanpassad arbetssituation	Exempel hos LfS
Kontroll av beteende	↔	Kontroll av arbetsresultat	Resultatstyrning
Trotjänare	↔	Hoppjerkor	Ökad arbetsrotation
Organisatorisk ansvarstagande	↔	Individuellt ansvarstagande	Individuella mål/gruppmål
Enhetlig organisationskultur	↔	Mångfald	Nya medarbetare
Enhetliga arbetsformer	↔	Individuella och flexibla arbetsformer	Förtroendetid
Central strategisk planering	↔	Lokal strategiframväxt	Balanserat styrkort grupp/individnivå

**Figur 18:** Åtgärdsmodell för en individanpassad arbetssituation, Hällsten och Tengblad (2000)

Den framtida arbetssituationen kommer att i stora drag likna den nutida. Resultatstyrning med individuella mål, kontroll av arbetsresultat och strategiutformning som delvis är decentraliserad ner till individnivå kommer att fortsätta vara centrala inslag.

Vid en jämförelse mellan nutida och framtida arbetssituation är det egentligen bara två faktorer som kommer att påverkas; ökad arbetsrotation och införandet av gruppbelöningar. Den ökade arbetsrotationen är ytterligare ett steg i rätt riktning mot det Hällsten och Tengblad (2000) lyfter fram som rätt väg att gå då det gäller att attrahera, motivera och behålla individualiserade medarbetare. Dock kan man tolka införandet av gruppbelöningar som ett steg i *fel riktning*, och detta resonemang återkommer vi till i kapitlet resultat och resultatdiskussion som nu följer.



## 6. Resultat och resultatdiskussion

*I detta kapitel inleder vi med att presentera de resultat vi kommit fram till, strukturerat efter våra inledande frågeställningar. Därpå följer en resultatdiskussion där vi bland annat diskuterar, och reflekterar över, våra metodologiska val och värdet av vår undersökning. Sist presenterar vi förslag till vidare forskning.*

### Upplägg

I detta avsnitt kommer vi inledningsvis att presentera de slutsatser vi dragit utifrån vår analys av empirin och göra ett försök att besvara de frågor vi ställde i början av uppsatsen. Vi strukturerar resultaten efter våra frågeställningar och därför kan det hända att en aspekt tas upp i flera sammanhang men ur olika synvinklar. Vi kommer att avsluta detta avsnitt med en resultatdiskussion där vi bland annat djupare reflekterar över den framtida utvecklingen av arbetssituationen för Länsförsäkringar Skånes medarbetare. Vi kommer även att reflektera över Hällsten och Tengblads (2000) åtgärdsmodell, vårt metodiska tillvägagångssätt och värdet i vår undersökning.

### Resultat

#### **Hur har Länsförsäkringar Skåne förändrat arbetssituationen för medarbetarna under 2000-talet?**

Arbetssituationen för de anställda vid Länsförsäkringar Skåne har de senaste åren förändrats ganska radikalt. Till att börja med har företaget, som beskrivits i analysen, gått över från något av en kulturell styrning till att arbeta mer med en utpräglad resultat-/målstyrning där de anställda förväntas kontrollera sig själva genom att ha egna mål som de får ta ansvar för. Andra tydliga förändringar är att LfS har infört mer flexibla arbetstider för de anställda via arbetet med förtroendetid. Detta har skapat en känsla av personligt individuellt ansvar för den egna arbetsprestationen och de egna



arbetsuppgifterna. Det är inte bara en smidig lösning på administrativa problem med tidrapportering utan framförallt en oerhört viktig symbol som både förmedlar tillit från ledning till människa och vikten av att prestera snarare än vikten av att vara närvarande.

De anställda belönas numera på basis av den egna prestationen, något som ligger i linje med övriga förändringar mot en organisation som fokuserar på den enskildes ansvar för prestation och rätt till belöning. Även den nya lönesättningen, baserad på individuell prestation, är något som påverkat kulturen i en individualiserande riktning.

I och med att Länsförsäkringar Skåne infört resultatstyrning och nya, mer tillväxtfokuserade, strategiska mål har de behövt anställa en ny typ av människor för att möta de förändrade krav som dessa mål ställt på arbetet. Även de generella antaganden om vad som är en bra prestation har förändrats i och med den nya, tydliga, målsättningen. Det har inneburit att LfS:s medarbetare är fokuserade på att just prestera snarare än att bara vara närvarande. De nya medarbetare som anställts har tagit med sig nya värderingar in i företaget, något som delvis ökat den kulturella mångfalden även om grunden fortfarande är densamma. Ett tydligare fokus på att sälja och att jobba under eget, personligt, ansvar är några av dessa nya värderingar.

Företagskulturen har, som vi visat, förändrats mycket de senaste åren. Det är många faktorer som lett till denna förändring och i vår analys har vi tagit upp de flesta av dem. Exempelvis är den prestationsbaserade lönesättningen, som bidrar till att lyfta fram varje individ som en enhet ansvarig för sin egen prestation, en del av ett nytt styrsystem där fokus ligger på uppnådda mål för varje medarbetare snarare än arbetade timmar. Detta nya resultatstyrningssystem har starkt bidragit till att skapa en kultur som är mer målinriktad och resultatfokuserad än tidigare. I princip alla de förändringar som har gjorts i LfS de senaste åren har på något vis flyttat kulturen mot en mer prestationsorienterad och målfokuserad kultur där personligt ansvar blivit ett ledord.

Verktyget för strategiutformning, det balanserade styrkortet, har de senaste åren tagit steg mot att föras ända ner till individnivå. Tidigare fördes såväl mål som



måldiskussion till gruppnivå men i dagsläget förs åtminstone målen ner till individnivå.

Sammanfattningsvis kan man konstatera att medarbetarna på Länsförsäkringar Skåne de senaste åren har upplevt relativt stora förändringar i sin arbetssituation, främst ämnade att svara mot en förändrad strategi. Dessa förändringar har dock lett till ett kraftigt ökat individuellt ansvarstagande, både genom att man skapat system där individens prestation mäts tydligare men också genom att man har skapat en kultur som betonar prestation snarare än närvaro och ansvar snarare än lydnad. Att prestera blir en förlängning av ansvaret för den egna utkomsten av arbetet.

## **Hur har dessa förändringar påverkat företagets nutida förmåga att attrahera, motivera och behålla allt mer individualiserade medarbetare?**

I analysen jämförde vi de förändringar som genomförts i Länsförsäkringar Skåne de senaste åren med vad Hällsten och Tengblad (2000) i sin åtgärdsmodell lyfter fram som lämpliga manifestationer för att bemöta den ökade individualismen i arbetslivet. Slutsatsen av vår analys blir att Länsförsäkringar Skåne i stor utsträckning har genomfört de förändringar som Hällsten och Tengblad (2000) lyfter fram som centrala. I en mer individualiserad värld kommer företag som kan behandla människor som individer att ha större attraktionskraft än företag som inte gör det. Således har Länsförsäkringar Skåne, med sin nya individanpassade arbetssituation, på ett avsevärt sätt ökat sin attraktionskraft. Det arbete som organisationen gjort i syfte att anpassa organisationen kongruent med sin strategiförändring har alltså även visat sig leda till en mer individanpassad arbetssituation, vilket stärkt företagets förmåga att attrahera, motivera och behålla alltmer individualiserade medarbetare.

En möjlig indikator på att medarbetarna verkligen trivs bättre med den nya arbetssituationen är företagets så kallade E.M.I. (Engagerad Medarbetar Index). Eftersom detta har stigit sedan förändringarna, förändringar som är i linje med vad Hällsten och Tengblad (2000) föreslår, skulle detta kunna indikera att en mer



individanpassad arbetssituation verkligen är rätt för medarbetarna – och i längden för Länsförsäkringar Skåne. Det finns dock anledning att uttrycka sig försiktigt då vi inte med avgörande säkerhet kan påstå att E.M.I.-förändringen uteslutande beror på den nya individanpassade arbetssituationen.

## **Planeras framtida förändringar i medarbetarnas arbetssituation, och hur kommer de i så fall att påverka företagets förmåga att attrahera, motivera och behålla individualiserade medarbetare?**

Att Länsförsäkringar Skåne kommer att gå mot mer eget ansvar och mer mätande av individen verkar inte troligt i ljuset av Staffan Hellbergs kommentarer. Hellberg tror, som nämnts i empirin, att man idag ligger ganska nära gränsen för hur mycket egenansvar de anställda vill ha, och då förefaller det orimligt att ytterligare öka detta. LfS kan dessutom komma få svårt att möta de individer som ställer krav på arbetssituationer *helt* anpassade efter deras egna talanger och förmågor eftersom mycket av arbetet, som Hellberg beskrivit det, är relativt strukturerat och måste utföras inom vissa givna tidsramar och på vissa platser. Att däremot få individerna att samarbeta som ett lag, i enlighet med Hellbergs egen fotbollsmetafor, verkar mer sannolikt. Det finns säkert fördelar att dra av att skapa starkare team som kan hjälpa och stötta varandra i arbetet, men enligt Hällsten och Tengblads (2000) åtgärdsmodell finns det ingen koppling mellan detta och utformningen av en mer individanpassad arbetssituation.

Hellberg öppnar för mer flexibilitet i anställningar och fler anställda som befinner sig kortare perioder på samma arbetsplats, just det som Hällsten och Tengblad (2000) karaktäriserar som hoppjerkor. Detta har vi beskrivit i analysen, men den slutsats som kan dras av detta, utifrån Hällsten och Tengblads (2000) åtgärdsmodell, är att LfS förmåga att attrahera, motivera och behålla mer individualiserade kunskapsarbetare, som uppskattar denna typ av arbetssituation, kommer att öka. Man kommer därmed, allt annat lika, att stå som en än mer attraktiv arbetsgivare om ytterligare ett par år.



## Resultatdiskussion

Vi tycker oss inom Länsförsäkringar Skåne se en tydlig trend, som vi påvisat ovan, mot en allt större individanpassning av arbetssituationen. Hellbergs fotbollsmetafor om framtiden går dock i motsatt riktning, ett steg tillbaka mot gruppfokus och gruppgemensamma mål. Det skulle kunna vara så att LfS upplever att de idag har gått ett steg för långt mot individualisering och förlorat de fördelar som går att dra av samarbete mellan medarbetarna, t.ex. lärande och andra typer av kunskapsspridning. Även om gruppbelöningen bara skall vara ett komplement till de individuella incitamenten är det en påtaglig och medveten förändring *från* det som Hällsten och Tengblad (2000) beskriver som viktigt vid utformningen av en individanpassad arbetssituation.

Vad detta betyder går att spekulera kring. Det är möjligt att Hällsten och Tengblads (2000) teori i för liten utsträckning tar hänsyn till vissa samarbetseffekter och sätter för mycket fokus på individen. Det finns dock, som nämntes redan i inledningen, en viktig skillnad mellan att vara individualist och egoist. Att samarbeta och bidra till organisationens utveckling samtidigt som man själv också går framåt torde vara av intresse för en individualist, medan en egoist endast skulle vara intresserad av sin egen utveckling. Detta eftersom individualisten respekterar sin omgivning och på så vis också kan fungera i organisationer som kräver samarbete. Av denna anledning är det svårt att uttala sig om huruvida Hällsten och Tengblad (2000) är *för* individfokuserade. Det kan vara så att en fullständigt individfokuserad organisation förutsätter en idealt individualiserad människa, vilket fungerar i teorin men inte i verkligheten. Det kan vara därför LfS upplever att de i praktiken också behöver någon typ av samlande gruppincitament för att hos alla medarbetare skapa intresse för samarbete.

Vi tror inte att Länsförsäkringar Skåne genom detta steg tillbaka har tänkt sig att i framtiden återgå till den situation som rådde kring sekelskiftet, utan att det snarare handlar om en smärre korrigerande av arbetssituationen.



Vad gäller fotbollsmetaforen funderar vi över om inte den skulle kunna vara applicerbar även på andra aspekter av företagets framtid. Kontraktsskrivande för att binda spelare till klubbar i flera år är idag regel inom fotbollen. På en framtida, mer rörlig arbetsmarknad är det lätt att se det möjliga värdet av denna typ av förbindelser, där individer förbinder sig att över en viss period, till exempel de tre till tio år som Hellberg föreslår, vara samma arbetsgivare trogen.

Vad det gäller Hällsten och Tengblads (2000) åtgärdsmodell har vi förståelse för att det kan vara svårt att egentligen säga någonting om ett företags förmåga att attrahera, motivera och behålla personal enbart baserat på teori. En studie över tid av hur medarbetarna uppfattat den dåtida och nutida arbetssituationen skulle på ett tydligt sätt visa hur väl en individanpassad arbetssituation, enligt Hällsten och Tengblads (2000) kriterier, faktiskt stämmer överens med vad som efterfrågas. Vi vill dock framhålla att Länsförsäkringar Skånes E.M.I.-undersökningar, som ju är en undersökning av medarbetarnas attityd till arbetet, i alla fall inte säger emot Hällsten och Tengblads (2000) åtgärdsmodell. Med hänsyn till att E.M.I. har stigit sedan förändringarna genomfördes menar vi att en individanpassad arbetssituation åtminstone inte är en försämring av företagets förmåga att attrahera, motivera och behålla personal. Detta anser vi styrker Hällsten och Tengblads (2000) teori, även om vi inte kan isolera den individanpassade arbetssituationen som den enda potentiella drivaren av denna ökning. För att öka möjligheten att göra detta krävs studier av konkurrenter som *inte* genomfört motsvarande förändringar och en jämförelse hur Länsförsäkringar Skåne står sig i konkurrensen.

Det går dessutom att fundera vidare över om det inte är så att en individanpassad arbetssituation ökar attraktionskraften *endast under förutsättning att konkurrenterna inte gör liknande förändringar*. Förmågan att attrahera, motivera och behålla individualiserade medarbetare skulle således bero på ett företags utformning av arbetssituationen *relativt* konkurrenternas arbetssituation. Vi tror att så skulle kunna vara fallet och att det finns klara fördelar med att vara en så kallad "*first-mover*". Vi anser att det företag som är först med att individanpassa sin arbetssituation skapar ett rykte om sig att vara en god, modern, arbetsgivare - något som stärker varumärket.



Detta är intressant då just varumärkesbyggande är något som Hellberg själv lyfter fram som en central och viktig aspekt för Länsförsäkringar Skånes framtida arbete.

Då vi reflekterat över vårt metodiska tillvägagångssätt har vi bland annat sett en möjlig svaghet med vår studie – nämligen det faktum att vi bara använt oss av en respondent. Det finns naturligtvis en risk att Staffan Hellberg inte har förmedlat en rättvisande bild av LfS, även om vi bedömer den risken som väldigt liten. Denna bedömning gör vi på basis av att Hellberg var omedveten om studiens syfte och att han inte kände till Hällsten och Tengblads (2000) resonemang om den individanpassade arbetssituationen, varför han inte heller har kunnat svara felaktigt på frågor för att framställa sig själv eller Länsförsäkringar Skåne i bättre dager.

Det hade vidare varit bättre för studien om vi hade kunnat samla in information om de olika aspekterna från olika källor, exempelvis genom observationer över tid, men vi tror samtidigt att vi genom Hellberg erhållit det mesta av den data som är relevant för studien.

Eftersom vi gjort en fallstudie går det att diskutera huruvida vår uppsats är av något värde för andra företag eller ej. För att kunna generalisera våra resultat över andra företag, och för att exempelvis avgöra hur stor inverkan en individanpassning av arbetssituationen verkligen har på förmågan att attrahera, motivera och behålla framtidens medarbetare, behövs fler liknande studier av andra företag och organisationer. Vi hoppas dock att vår uppsats och vår fallstudie kan bli en preliminär grund, en första pusselbit att bygga vidare kring, i arbetet att kartlägga den ökade individualismens effekter på arbetslivet i allmänhet och de kunskapsintensiva organisationerna i synnerhet.

## Vidare forskning

Som vi belyst finns det en hel del kvar att utreda kring mer individanpassade arbetssituationer. Att djupare undersöka om medarbetare verkligen trivs bättre i organisationer som genomfört de förändringar som Hällsten och Tengblad (2000)





lyfter fram i sin åtgärdsmodell föreslår vi som nästa steg. Detta för att bevisa värdet av ovan nämnda författares teori och för att avgöra om det är just en individanpassad arbetssituation som starkast ökar ett företags förmåga att attrahera, motivera och behålla individualiserade medarbetare.

Att vidare studera i vilken utsträckning andra företag inom samma bransch, men även inom andra branscher och icke-kunskapsintensiva branscher, har individanpassat arbetssituationen är avgörande för att utreda huruvida en individanpassning verkligen är en bred trend i arbetslivet eller ej. Det finns således, som vi diskuterar avslutningsvis i föregående kapitel, ett värde i att kartlägga den ökade individualismens effekter på arbetslivet i allmänhet och de kunskapsintensiva organisationerna i synnerhet.

Vidare ser vi ett stort värde i att undersöka om det är så att Hällsten och Tengblad (2000) går för långt i sin åtgärdsmodell. I ljuset av Länsförsäkringar Skånes planerade återgång till åtminstone delvis gruppgemensamma belöningar blir den naturliga frågan hur mycket individanpassning medarbetarna, och företagen, egentligen vill ha?



# Källförteckning

## Böcker

- Alvesson, Mats & Svenningsson, Stefan (2007). *Organisationer, ledning och processer*. Lund: Studentlitteratur
- Beck, Ulrich (1992). *Risk society: Towards a new modernity*. London: Theory, culture & society
- Brunsson, Nils (1982). *Företagsekonomi - sanning eller moral?: Om det normativa i företagsekonomisk idéutveckling*. Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, Alan och Bell, Emma (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber Ekonomi
- Child, John (2005). *Organization; Contemporary Principles and Practice*. Sixth Edition. Oxford: Blackwell
- Edvinsson, Leif & Malone, Michael S. (1997). *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*. New York: Harper Collins
- Giddens, Anthony (1991) *Modernity and Self-Identity*, Cambridge: Polity Press
- Grant, Robert M. (2008). *Contemporary Strategy Analysis*. Oxford: Blackwell
- Hatch, Mary J. (2002). *Organisationsteori: moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*. Lund: Studentlitteratur
- Heracleous, Loizos (2003). *Strategy and Organization: Realizing Strategic Management*. Cambridge: Cambridge University Press
- Jacobsen, Dag Ingvar (2002). *Vad, hur och varför?* Lund: Studentlitteratur
- Johnson, Gerry (1987). *Strategic Change and the Management Process*. Oxford: Blackwell
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (1996:a). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston, Mass: Harvard Business School Press
- Merriam, Sharan B (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur
- Merchant, Kenneth A. & Van der Stede, Wim A. (2007). *Management Control Systems*. Second edition. New York: Financial Times/Prentice Hall
- Svenning, Conny (1997). *Metodboken*, Eslöv: Lorentz



## Artiklar och publikationer

Bengtsson, Mattias (2008). *Individen stämplar in. Arbetet, facket och lönen i sociologisk belysning*. Doktorsavhandling vid sociologiska institutionen, Göteborgs Universitet.

Bruhn, Anders (1999) *Individualiseringen och det fackliga kollektivet. En studie av industritjänstemäns förhållningssätt till facket*. Doktorsavhandling vid sociologiska institutionen, Uppsala Universitet.

Bjereld, Ulf och Demker, Marie (2005). *Teser om det hyperindividualiserade samhället*. Tvärsnitt (Vetenskapsrådet) nr 3 2005.

Forselius Erikson, Jenny (2006) *Individualism i vårt samhälle och arbetsliv*. C-uppsats vid institutionen för utbildningsvetenskap, Karlstads Universitet.

Hällsten, Freddy & Tengblad, Stefan (2000), *Individer eller personal? En idéskrift om etik inom person(al)ledning*. Gothenburg Research Institute.

Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (1996:b). *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. Harvard Business Review (Jan – Feb): 75-85

Ouchi, William G. (1979) *A conceptual framework for design of organizational control mechanisms*. Management Science Vol. 25. No. 9.

## Muntliga källor

Hellberg, Staffan. Personalchef Länsförsäkringar Skåne. Personliga intervjuer 21/4 2009 samt 29/4 2009 genomförda av författarna.



## Bilagor

### Bilaga 1: intervjuguide första intervjun

*Vid detta första intervjutillfälle skapade vi oss främst en bredare bild av vårt fallföretag. Vi gick således inte närmare in på våra specifika frågeställningar utan lät respondenten tala väldigt fritt.*

#### **Inledande frågor**

Kan du beskriva dig själv, vem du är, dina fritidsintressen etc.?  
Varför jobbar du på Länsförsäkringar Skåne?

#### **Om Länsförsäkringar Skåne**

Kan du beskriva Länsförsäkringar Skåne som företag och vad man jobbar med?  
Hur ser organisationsstrukturen ut?  
Hur jobbar ni i de olika regionala avdelningarna?  
Är det toppstyrt eller mycket självbestämmande?  
Kan du beskriva personalpolitiken överlag: medarbetare, könsfördelning, åldersstruktur, utbildningsbakgrund, personalomsättningshastighet?

#### **Staffan Hellbergs arbete som personalchef**

Vilka är dina övergripande ansvarsområden?  
Vilken roll har du vid utformningen, och implementeringen, av strategiska frågor?  
Hur ser en vanlig arbetsdag ut?  
Vilka operativa arbetsuppgifter har du?  
Har mycket direkt personalkontakt har du?  
Vilka problem ser du i din egen arbetssituation?

#### **Arbetsituationen överlag**

Hur jobbar ni med att attrahera, motivera och behålla era medarbetare?  
Hur stort inflytande har den genomsnittlige medarbetaren över sin egen arbetssituation?  
Hur sker ansvar och rapportering?



## Bilaga 2: intervjuguide andra intervjun

*Vid detta andra intervjutillfälle gick vi närmare in på våra specifika frågeställningar. Denna intervju blev således något mer strukturerad än den första, men samtidigt gick vi ofta utanför vår intervjuguide eftersom många intressanta sidospår dök upp.*

### Dåtida arbetsituation

Du beskrev förra gången att ni hade en slags låt-gå-princip tidigare, kan du utveckla det resonemanget?

Var strategin densamma då som nu?

Hur såg man till att anställda presterade i linje med företagets strategi/önskemål?

Hur skulle du vilja karaktärisera styrningen då?

Hur mycket eget ansvar gavs?

Hur attraherade ni människor att börja jobba hos Länsförsäkringar Skåne?

Satte ni mål? Vilken sorts mål?

Hur utmanande var målen?

Hur utvärderade ni prestationer?

Hur motiverade ni era medarbetare?

Hur skulle du beskriva de belöningar som användes förr?

Gruppbelöningar eller individbelöningar?

Rådde en annan kultur inom företaget?

Hur var den allmänna stämningen?

### Nutida arbetsituation

Hur ser ert styrsystem ut idag?

Presterar anställda i linje med företagets strategi?

Upplever du att ni har några problem med ert styrsystem?

Hur upplever de anställda den flexibilitet som ges med hjälp av förtroendetiden?

Hur upplever de anställda det faktum att de (*som kommit fram tidigare*) får större ansvar och utvärderas tydligare efter sin prestation?

Upplever du att personalen är mer motiverad än tidigare?

Hur utmanande är målen?

Hur stor andel av medarbetarna når upp till dem?

Upplever du att medarbetarna är motiverade att prestera högre än de satta målen?

De ”mjuka” målen (*handlingsstyrning - hur de anställda pratar med kunderna*), hur mäts och utvärderas de? Hur stor vikt fäster ni vid dessa mål?

Upplever ni något problem med tidsaspekten; prestation-mätning-belöning?

Har ni funderat på månadsbonus vid prestationer över norm? Varför/varför inte?



Hur beskriver du den kultur som råder i företaget idag?  
Tycker du att ledarskapet har förändrats? Behövs det lika mycket motivation/kontroll i det dagliga arbetet nu när man har givna mål att jobba mot?

Hur ser de anställdas roll ut i strategiformuleringsarbetet?  
Hur stor kunskap har de anställda om varför ni sätter de mål ni gör?  
Ställs det större krav idag än tidigare? Vilka är kraven?  
Har löneskillnaderna mellan olika anställda på samma avdelning ökat i företaget?

### **Framtida arbetssituation**

Hur tror du att ni styr de anställdas arbete om 10 år?  
Finns det några trender i samhället som du tror kommer att påverka er styrning om 10 år?  
Hur tror du arbetsuppgifter och arbetssituationen kommer påverkas framöver?  
Vad har du idag för konkreta förändringsförslag för ert styrsystem?  
Tror du att de anställdas egenansvar kommer att öka över den närmsta tiden?  
Vilka brister i ert styrsystem skulle du åtgärda först om du fick chansen?

Hur tror du att ni arbetar med strategiutformning om 10 år?

Tror du anställda i framtiden kommer att ställa högre krav på arbetsgivaren? Varför och vilka sorts krav?  
Tror du LfS i högre utsträckning än tidigare kommer att behöva anpassa sig efter framtidens anställda? Varför?  
Tror du det kan uppstå effekter för de företag som inte anpassar sig efter de anställda?  
Du nämnde förra tillfället att det var viktigt att vara en attraktiv arbetsgivare, det var rentav en strategisk fråga – hur arbetar ni för att fortsätta vara en attraktiv arbetsgivare även i framtiden?

Ni har rätt hög medelålder på LfS, väntar ni er att stora kullar går i pension snart?  
Du nämnde förra tillfället att arbetsmiljön i sig är en slags belöning, arbetar ni för att ytterligare förstärka den känslan?  
Kommer företagskulturen att förändras framöver?  
Vad tror du om de anställdas lojalitet och rörlighet i framtiden?