



En federativ organisations arbete med beslutsvägar och strategier

Författare: Eleonore Hammare

**Handledare: Bengt Kjellén
Examinator: Bengt Kjellén**

**Kandidatuppsats i företagsekonomi 15 ECTS
Institutionen för ekonomi och informatik
Högskolan Väst
Höstterminen 2007**

Sammanfattning

Den här uppsatsen syftar till att beskriva hur en federation fattar beslut och arbetar med strategier och visioner. En fallstudie har gjorts på Länsförsäkringar för att jämföra hur beslutsvägar ser ut och hur förankrade strategier och visioner är i verksamheten. Resultatet av studien visar på att det finns en väl beskriven form för beslutsvägar och beslutsforum. Dock är dessa vägar och forum relativt sett okända i verksamheten vad gäller deras syften och innehåll. Strategier och vision vet de flesta i organisationen att de finns och arbete bedrivs löpande med dessa som grund. Däremot finns det synpunkter på hur verklighetsförankrade strategierna egentligen är.

Länsförsäkringar har en modell för beslut som stödjer deras grundtanke om konsensusbeslut. Det kan ta lång tid innan beslut fattas men när de väl är fattade så är de också förankrade och beslutet kan verkställas. Mer information behövs i organisationen avseende beslutsvägar och forum men också kring strategier och visionen och då gärna kopplad till affärsnytta för att bli konkret och lätt att ta till sig.

Innehållsförteckning

1. Inledning	5
1.1. Problemdiskussion	5
1.2. Frågeställningar	7
1.3. Syfte	7
1.4. Disposition	7
2. Metod	8
2.1. Vetenskapligt synsätt	8
2.2. Val av metod	9
2.3. Val av intervjupersoner	10
2.4. Konstruktion av intervjufrågor	11
2.5. Genomförande av intervjuer	11
2.6. Intervjumetod	11
2.7. Kritik till vald metod	12
2.7.1. Objektivitet	12
2.7.2. Reliabilitet	12
2.7.3. Validitet	13
3. Teori	14
3.1. Begrepp	14
3.2. Organisationsstruktur	16
3.3. Vision, strategi och mål	17
3.4. Strategisyner	18
3.5. Strategiska paradoxer	20
3.6. Vikten av visioner	21
3.7. Vikten av kommunikation	21
3.8. Former för beslut	21
4. Beskrivning av Länsförsäkringar	24
4.1. Länsförsäkringars organisation	24
4.1.1. Övergripande beskrivning	24
4.1.2. Syftet med Länsförsäkringar AB (LFAB)	25
4.2. Beslutsforum och hur de interagerar	26
4.2.1. Övergripande beskrivning	26
4.2.2. Samspelet mellan länsförsäkringsbolagen och LFAB på strategisk nivå	26
4.2.3. Samspelet mellan länsförsäkringsbolagen och LFAB på operativ nivå	27
4.2.4. Länsförsäkringsbolagens deltagande i gemensamma besluts- och samrådsforum	28

4.3. Strategier, affärsidé och vision	28
4.3.1. Länsförsäkrings affärsidé	29
4.3.2. Länsförsäkringars vision.....	29
5. Empiri och analys.....	30
5.1. Kännedom om Länsförsäkringars beslutsforum	30
5.1.1. Känner du till de beslutsforum som finns?.....	30
5.1.2. Analys.....	31
5.1.3. Sammanfattning	32
5.2. Påverkan i vardagen av visioner och strategier.....	33
5.2.1. Hur påverkas du i ditt dagliga arbete av visionen och strategierna?	33
5.2.2. Analys.....	34
5.2.3. Sammanfattning	35
5.3. Kommunikation avseende visions- och strategiarbete	36
5.3.1. Får du den information du behöver för att känna till visionen och strategierna?	36
5.3.2. Analys.....	37
5.3.3. Sammanfattning	37
5.4. Hur LFAB arbetar med strategier och vision.....	37
5.5. Beslutsforum inom Länsförsäkringar, är de rätt?.....	39
6. Sammanfattande slutdiskussion	39
7. Slutsats	41
<i>Referenser.</i>	<i>42</i>

Bilaga 1: Detaljer om beslutsgrupper och samråd

Bilaga 2: Intervjuguide

1. Inledning

I den här uppsatsen beskriver jag, utifrån en fallstudie, hur Länsförsäkringar som federativ organisation arbetar med beslutsforum, strategier och visioner och hur delaktighet och förankring fungerar genom alla delar av organisationen. Jag beskriver också beslutsvägarna i organisationen och hur de korrelerar med varandra.

Länsförsäkringar är uppbyggd som en federation med 24 självständiga länsförsäkringsbolag utspridda i Sverige vilket gör att det krävs olika forum för att fatta formella beslut. Jag har undersökt hur arbetet med visioner och strategier går till och hur dessa kommuniceras i organisationen. Jag har också undersökt hur de olika beslutsforumen ser ut och vad de har för uppgift. Min avsikt med uppsatsen är att få en bild av beslutsvägarna och kommunikationen i hela kedjan från ett länsförsäkringsbolag som är närmast kunden till den interna serviceorganisationen Länsförsäkringar AB (LFAB) som befinner sig längst från kunden.

1.1. Problemdiskussion

Länsförsäkringar består av 24 lokala och kundägda länsförsäkringsbolag och det gemensamt ägda servicebolaget Länsförsäkringar AB (LFAB).

I organisationen, såväl hos länsförsäkringsbolagen ute i landet som inom LFAB, uttrycks en frustration över långa beslutsvägar, en tröghet i organisationen och en okunskap kring hur beslut fattas i och vilka strategier som ligger bakom olika beslut. Många säger att de vet att det finns formella forum och beslutsvägar men få kan redogöra för dem. Problemet som jag ser det är att det finns en risk för bristande engagemang i organisationen och att lojalitet eftersom att man som medarbetare inte kan se hela kedjan från beslut till konkret resultat i hela kedjan mellan LFAB och länsförsäkringsbolagen.

Traditionen inom Länsförsäkringar är att beslut ska förankras och fattas i konsensus. Problemet som kan uppstå i och med denna tradition är att beslutsvägarna blir långa och gör att företaget kan betraktas som omodernt, långsamt och att de inte hänger med i omvärldens förändringar. Och hur är det med delaktighet och kommunikation kring fattade beslut och hur besluten är relaterade till strategier och visionen? Ett annat problem som jag ser är att det finns ett gap mellan LFAB och länsförsäkringsbolagen. Det som ligger bakom dessa gap är dels ett geografiskt avstånd men också ett organisatoriskt avstånd i och med att

länsförsäkringsbolagen är självständiga bolag med egna VD:ar som i princip kan agera som de vill. En annan faktor som ligger bakom avståndet är att de som arbetar hos länsförsäkringsbolagen har kundkontakt och sitter nära ”verkligheten” medan de som arbetar inom LFAB sitter långt ifrån kunden och det är ibland svårt att ha förståelse för varandras verksamheter. Konsekvenserna av detta gap blir att lojaliteten minskar och därmed en risk för lägre produktivitet. Hur kan man göra sitt arbete på ett bra sätt utan att veta hur slutresultatet blir?

Att det finns en gemensam och känd vision i organisationen förespråkas av Peter Senge. Han menar att arbetet blir en del av detta, att visionen vitaliserar, lyfter företag till högre höjder och att en gemensam vision påverkar medarbetarnas inställning till företaget. För Länsförsäkringars del hänger visioner och strategier tätt ihop med beslutsvägar. Hur fungerar arbetet med de här områdena inom en federation som Länsförsäkringar?

För att få svar på mina frågor har jag genomfört en empirisk undersökning i form av en fallstudie av Länsförsäkringars beslutsvägar och kompletterat med intervjuer av olika grupperingar inom Länsförsäkringar. Fallstudien ska beskriva helheten för hur strategier och beslut påverkar olika delar av en organisation. För att få helhetsbilden av hur olika grupper ser på beslutsformerna och hur de påverkas av beslut i sin vardag har jag valt att utgå från IT Center inom LFAB (som organisatoriskt sett befinner sig längst ifrån kunderna), till divisionerna inom LFAB och till länsförsäkringsbolagen (som befinner sig närmast kunderna). Litteraturen som ligger till grund för den teoretiska delen av uppsatsen har jag valt med avsikt att den beskriver olika former för strategiarbete, vikten av att ha strategier eller inte och hur stor vikt kommunikationen kring dessa områden har. Litteraturen ger också olika vinklar av området jag undersöker, det vill säga beslutsformer och beslut som institution.

Federation

När jag söker på ordet federation som organisationsform på www.google.se får jag flera kopplingar till olika typer av fackliga och politiska organisationer som till exempel Syndikalisterna och Vägval Vänster. För dessa organisationer handlar organisationsformen federation om att få in synpunkter från många delar av organisationen och att det ses som en demokratisk form för att organisera sig. På www.wikipedia.org beskrivs att en federation är en sammanslutning av olika självständiga enheter, länder eller organisationer, som tillsammans bildar en enda stor samorganisation eller stat. Exempel på federationer som tas

upp är de fackliga centralorganisationerna TCO, LO och SAC men också länder som Tyskland, Schweiz och USA.

Precis som Länsförsäkringar är organiserat som en federation med samordningsbehov och formella beslutsvägar så är de fackliga organisationerna en sammanslutning av olika fristående organisationer (i det här fallet olika fackförbund) där till exempel LO samordnar de anslutna LO-förbundens krav i samband med avtalsrörelse.

1.2. Frågeställningar

Utifrån resonemanget ovan har jag kommit fram till följande frågeställningar som ska ligga till grund för uppsatsens syfte:

- Vad är en strategi och vision i teorin och vad är den för Länsförsäkringar?
- Hur arbetas visioner och strategier fram inom Länsförsäkringar och hur kommuniceras de?
- Vilka beslutsforum finns och hur interagerar dem med varandra?
- Är befintliga beslutsforum rätt forum?

1.3. Syfte

Att analysera de beskrivningar som finns för beslutsfattande inom Länsförsäkringar och jämföra dessa med hur medarbetare i olika delar av organisationen ser på beslutsvägar, beslutsforum, kommunikation och förankring. I fallstudien har jag valt att avgränsa studien till att enbart omfatta delar av LFAB och ett antal utvalda länsförsäkringsbolag.

1.4. Disposition

Inledningsvis kommer metodavsnittet där en genomgång av studiens genomförande görs. Därefter kommer jag att ge en kort överblick över hur Länsförsäkringar är organiserat och hur beslutsvägar och beslutsforum ser ut. I teoriavsnittet beskriver jag nyckelbegrepp som används i uppsatsen, teori för organisationsstrukturer och teorier för mål, visioner och strategier hos organisationer. Jag beskriver också teorier för beslutsformer och beslut som institution. Det empiriska materialet redovisas under rubriken "Empirianalys" och inkluderar även analysdelar som kopplar ihop teorierna med det empiriska resultatet. Slutligen görs en avslutande diskussion och sammanfattning av resultaten och uppsatsen avslutas.

2. Metod

I följande kapitel kommer jag att diskutera de val och avvägningar jag har gjort avseende metod för att få fram underlag till uppsatsen. Avsikten är att ge läsaren en tydlig bild av tillvägagångssättet med insamlandet av empirin.

2.1. Vetenskapligt synsätt

Allt vetenskapligt arbete sker inom ramen för vissa uppställda spelregler (Lundahl & Skärvad). Två vetenskapsteoretiska utgångspunkter är positivism och hermeneutik.

Positivismens huvudteser är att:

- Samhällsvetenskapen skall ta avstånd från all metafysisk spekulering, det vill säga allt som inte är verkligt och iakttagbart. Endast det som går att iaktta är och bör vara objekt för vetenskapen (empirism). Vetenskapliga utsagor måste kunna verifieras med empiriska data.
- Vetenskapens mål är att förklara, det vill säga söka orsak-verkan-samband (kausalitetssamband).
- Generaliserbara kausalitetssamband, det vill säga lagbundenheter, är ett viktigt mål inom samhällsvetenskapen (i likhet med sökandet efter naturlagar inom naturvetenskapen).
- Åtskillnad mellan fakta och värderingar kan och måste göras.

Några av de hermeneutiska testerna är:

- Forskning om mänskliga och sociala förhållanden kan bara leda fram till kunskap som är bunden i tid (snabb kunskapsförslitning) och rum (begränsade möjligheter till generalisering).
- Det råder en avgörande skillnad mellan fysiska fenomen och sociala fenomen. Alla fenomen tolkas och tyds av människan-fenomenen får betydelse (innebörd och mening).
- Målet med forskningen är att uttolka och förstå.
- Syftet med forskningen är i hög grad att förstå men kan också gå ut på att åstadkomma förändring och studera vad som då sker.

Med utgångspunkt från undersökningens typ av data brukar man skilja mellan kvantitativa och kvalitativa undersökningar (Lundahl & Skärvad). Kvantitativa undersökningar baserar sina slutsatser på data som kan kvantifieras. Kvalitativa undersökningar baserar sina slutsatser på ej kvantifierad data såsom attityder, värderingar, föreställningar, etc. (så kallad mjukdata).

Jag har valt att arbeta utifrån ett hermeneutiskt synsätt där jag studerar, tolkar och försöker förstå mönster i beslutsformer, arbete med strategier och kommunikation kring dessa områden. Jag har arbetat med en kvalitativ undersökningsmetod med inslag av ett tolkande synsätt.

2.2. Val av metod

Med utgångspunkt i mina frågeställningar och mitt syfte så bestämde jag mig för att genomföra arbetet med fallstudie kompletterad med intervjuer.

Lundahl och Skärvad beskriver att med fallstudie menas oftast en undersökning som endast omfattar ett eller ett fåtal fall vilka emellertid studeras mer detaljerat och i fler dimensioner.

Fallstudier genomförs ofta med syfte att:

- formulera hypoteser
- utveckla teorier
- exemplifiera och illustrera

Fallstudier används flitigt vid organisationsforskning och fallstudier har haft särskilt stor betydelse för den organisationsteoretiska och företagsadministrativa utvecklingen. Vid en fallstudie återfinns ofta följande arbetssteg:

1. Datainsamling i syfte att beskriva det studerade fenomenet. Denna datainsamling styrs bl.a. av problemets natur, teoretisk och praktisk förståelse, samt vilken data som är tillgängliga och åtkomliga.
2. Beskrivning av det studerade fenomenet.
3. Uttolkning av det studerade fenomenet med utgångspunkt från de studerade aktörernas subjektiva logik.
4. Sökande efter mönster i det studerade fenomenet.

Jag har valt att med fallstudien studera en organisation och hur den fungerar utifrån beslutsfattande och strategier. Jag kommer att testa olika teorier på organisationen. Jag har bedömt att fallstudien är en lämplig metod eftersom jag valt att använda ett befintligt företag och analysera arbetssätt och mönster som finns där. Fallstudien har genomförts med hjälp av datainsamling såsom genomgång av skriftligt material om studieobjektet, visioner, affärsplanearbete och intervjuer.

2.3. Val av intervjupersoner

Intervjun är en metod för datainsamling där information inhämtas genom att en intervjuare ställer frågor till eller går in i en dialog med intervjupersoner (Lundahl & Skärvad). Intervjupersoner kallas i vetenskapliga sammanhang respondenter, ett begrepp jag fortsättningsvis använder. Respondenternas svar och uttalanden är intervjuundersökningens rådata.

Det finns några huvudtyper av intervjuformer (Lundahl & Skärvad). Ett vanligt sätt att skilja mellan olika typer av intervjuer är efter graden av standardisering. Vid intervjuer med hög grad av standardisering är såväl frågeformulering som ordningsföljden mellan frågorna på förhand bestämd. Frågeformulering och ordningsföljden på frågorna ska ske på samma sätt vid utfrågningen av olika personer i samma undersökning. Vid ostandardiserade intervjuer kan man däremot välja frågeformulering och ordningsföljd mera fritt. Huvudsaken är att de ställda frågorna ger svar som täcker informationsbehovet. Det finns många intervjuer som inte kan kategoriseras som helt standardiserade respektive helt ostandardiserade. Man talar då om semistandardiserade intervjuer. Då har man på förhand bestämt vissa frågor som ställs till alla respondenter. Dessutom följer man upp frågorna med typ ”vill du utveckla”, ”berätta mer”, ”kan du förtydliga”. Vidare ställer intervjuaren frågor som bara riktar sig till vissa personer. Ostandardiserade intervjuer är mest lämpliga vid explorativa och teoriutvecklande intervjuer, medan standardiserade intervjuer främst passar vid hypotes- och teoriprovande studier.

Förutom att skilja mellan standardiserade och icke standardiserade intervjuer kan man också skilja mellan strukturerade och ostrukturerade/förutsättningslösa intervjuer. Den standardiserade intervjun är alltid strukturerad men icke standardiserade intervjuer kan vara både strukturerade och ostrukturerade. Den strukturerade intervjun är informationsorienterad medan den ostrukturerade/förutsättningslösa intervjun inte bara är informationsorienterad utan också personorienterad.

Jag har valt att genomföra intervjuerna på ett semistandardiserat och med en blandning av strukturerat och ostrukturerat sätt. Jag har haft ett grund material med frågor som jag utgått från och sedan har jag under intervjun valt frågeformulering och ordningsföljd mera fritt. Mitt huvudsyfte har varit att de ställda frågorna ska ge svar som täcker informationsbehovet.

2.4. Konstruktion av intervjufrågor

Jag utformade frågorna med bas i mitt syfte och mina frågeställningar. Intervjufrågorna har konstruerats med utgångspunkt från att uppmuntra respondenten att tala fritt. Frågorna fokuserar på bakgrund (hur mycket vet respondenten om området) och preciserade frågor (respondentens åsikt om olika delar).

Frågorna som har ställts är följande:

- Känner du till de beslutsforum som finns?
- Vilka beslutsforum känner du till?
- Kan du beskriva hur de hänger ihop?
- Hur påverkas du i din vardag av det visions och strategiarbete som pågår?
- Får du den information du behöver från LFAB avseende visioner och strategier?
- Är det något du skulle vilja förändra i detta flöde? Hur då?
- Övriga synpunkter

2.5. Genomförande av intervjuer

Intervjuerna har ägt rum i Länsförsäkringars lokaler på Gärdet i Stockholm och via telefon med respondenterna som har sin arbetsplats utanför Stockholm. Intervjuerna var planerade till och har tagit mellan 30-60 minuter beroende på hur mycket respondenterna utvecklat sina svar. Jag har skrivit anteckningar vid intervjuerna och sammanställt dem elektroniskt.

2.6. Intervjumetod

Intervjun är en metod för datainsamling där information inhämtas genom att en intervjuare ställer frågor till eller går in i en dialog med intervjupersoner (Lundahl & Skärvad). Intervjupersoner kallas i vetenskapliga sammanhang respondenter, ett begrepp jag fortsättningsvis använder. Respondenternas svar och uttalanden är intervjuundersökningens rådata. Jag har valt att genomföra intervjuerna på ett semistandardiserat och med en blandning av strukturerat och ostrukturerat sätt.

Enligt Lundahl & Skärvad finns det några huvudtyper av intervjuformer. Ett vanligt sätt att skilja mellan olika typer av intervjuer är efter graden av standardisering. Vid intervjuer med hög grad av standardisering är såväl frågeformulering som ordningsföljden mellan frågorna på förhand bestämd. Frågeformulering och ordningsföljden på frågorna ska ske på samma sätt vid utfrågningen av olika personer i samma undersökning. Vid ostandardiserade intervjuer kan man däremot välja frågeformulering och ordningsföljd mera fritt. Huvudsaken är att de

ställda frågorna ger svar som täcker informationsbehovet. Det finns många intervjuer som inte kan kategoriseras som helt standardiserade respektive helt ostandardiserade. Man talar då om semistandardiserade intervjuer. Då har man på förhand bestämt vissa frågor som ställs till alla respondenter. Dessutom följer man upp frågorna med typ ”vill du utveckla”, ”berätta mer”, ”kan du förtydliga”. Vidare ställer intervjuaren frågor som bara riktar sig till vissa personer. Ostandardiserade intervjuer är mest lämpliga vid explorativa och teoriutvecklande intervjuer, medan standardiserade intervjuer främst passar vid hypotes- och teoriprovande studier.

Förutom att skilja mellan standardiserade och icke standardiserade intervjuer kan man också skilja mellan strukturerade och ostrukturerade/förutsättningslösa intervjuer. Den standardiserade intervjun är alltid strukturerad men icke standardiserade intervjuer kan vara både strukturerade och ostrukturerade. Den strukturerade intervjun är informationsorienterad medan den ostrukturerade/förutsättningslösa intervjun inte bara är informationsorienterad utan också personorienterad.

2.7. Kritik till vald metod

2.7.1. Objektivitet

En kritik mot kvalitativ forskning kan vara att den saknar objektivitet då det i en intervju ständigt finns ett samspel mellan intervjuaren och respondenten. I praktiska forsknings- och utredningssituationer ställs emellertid ofta starka krav på att en undersökning ska vara objektiv (Lundahl & Skärvad). Objektivitet brukar ställas mot subjektivitet. Traditionellt har detta inneburit en strävan efter undersökningsmetoder som på olika sätt minimerar eller utesluter att undersökaren själv kan påverka utfallet av undersökningen. Helt förutsättningslös kan aldrig en utredning bli eftersom valet av begrepp, föreställningar, normer och värderingar kommer att utgöra ”förutsättningar” för utredningen i fråga. Jag har försökt formulera frågorna så att det finns utrymme för respondenten att svara öppet och kunna utveckla sina funderingar och tankar kring ämnet och i analysen har jag försökt få med de olika åsikterna förutsatt att de är relevanta för mitt syfte. Objektiviteten förutsätter också att jag som intervjuare ställer frågorna på ett sätt som inte styr respondenten att svara i en viss riktning.

2.7.2. Reliabilitet

Ett annat sätt att säkra uppsatsens kvalitet är att föra en diskussion kring reliabilitet. Reliabilitet är synonymt med stabilitet och pålitlighet. Det betyder till exempel att upprepade

mätningar av samma fenomen ska ge samma resultat (Lincoln & Guba). Reliabilitet brukar ses som en nödvändig men inte tillräcklig förutsättning för validitet. En undersökning med god reliabilitet kännetecknas av att själva mätningen inte påverkas av vem som utför mätningen eller de omständigheter under vilka den sker. Sättet att öka reliabiliteten går ofta ut på att med hjälp av olika standardiseringsförfaranden säkerställa att mätningen genomförs på så identiskt lika sätt som möjligt. Intervjuerna som ligger till grund för den empiriska delen har genomförts på ett sätt som stärker reliabiliteten. Frågorna har varit av samma slag till alla respondenter, samma tidsåtgång för respektive intervju och jag som intervjuare är relativt sett neutral i min position som intervjuare.

2.7.3. Validitet

Ytterligare en faktor som är viktig för att kvalitetssäkra uppsatsen är att säkerställa mätningens validitet. Validitet kan delas in i intern och extern validitet (Lincoln & Guba). Intern validitet kan definieras som i vilken utsträckning variationer i en beroende variabel kan hänföras till kontrollerad variation i en oberoende variabel. Syftet med utformningen av undersökningen är att antingen kontrollera övriga faktorer eller mäta/eliminera inflytandet av slumpmässiga faktorer. Extern validitet handlar om med vilken säkerhet vi kan överföra resultatet till andra grupper eller sammanhang. Jag vill undersöka hur anställda i olika delar av Länsförsäkringar upplever och har kännedom om beslutsvägar inom organisationen och hur arbetet bedrivs med vision och strategier och jag menar att det undersökningsinstrument som undersöker just detta är kvalitativa intervjuer. Överensstämmelsen mellan den teoretiska utgångspunkten och den faktiska metoden är enligt denna mening hög.

3. Teori

I detta kapitel kommer jag att beskriva den teoretiska utgångspunkt som jag har för att undersöka mitt syfte. Jag vill med den här punkten ge en bild av olika strukturer för organisation, strategi och beslutsfattande och applicera en teoretisk beskrivning på Länsförsäkringars organisation. Jag har valt ett strukturellt perspektiv på hur organisationer kan organiseras enligt Mintzbergs modell. Jag inleder kapitlet med en punkt som beskriver nyckelord som används i uppsatsen. Vidare omfattar teorin en beskrivning av vision, strategi och mål och teoriavsnittet avslutas med en beskrivning av beslutsfattande i organisationer. De teorier som presenteras kan kopplas till fallstudien utifrån beskrivningar av beslutsfattande och beslut som institution samt teorier kring hur olika strategiska arbeten kan bedrivas och tankar och idéer kring vikten av att ha och kommunicera visioner.

3.1. Begrepp

Federation

En federation är en sammanslutning av olika självständiga enheter, länder eller organisationer som tillsammans bildar en enda stor samorganisation

(<<http://sv.wikipedia.org/wiki/Federation>> [Elektronisk], [2007-12-30]).

Strategi

Begreppet strategi har sitt ursprung i den militära världen. Det kommer från det grekiska ordet strategia, som betyder fältherrekonst. Strategibegreppet är knutet till en överordnad samordning av organisationens viktigaste mål, riktlinjer och aktiviteter. När man talar om strategi i ett företag brukar man syfta på en övergripande strategi, som ofta finns formulerad i ett strategidokument. Men begreppet strategi kan också betyda ett medel, eller olika handlingsalternativ, för att uppnå ett mål (Heide).

Vision

Vision är något man vill uppnå. En vision uttrycks oftast som ett framtida tillstånd som man vill uppnå, och behöver inte uppfylla formella krav på realism, tidsbundenhet eller mätbarhet (<<http://sv.wikipedia.org/wiki/Vision>>[Elektronisk], [2007-12-30]).

Division

Division betyder "delning", "indelning", "avdelning" (<<http://sv.wikipedia.org/wiki/Division>> [Elektronisk], [2007-12-30]). I samband med beskrivning av Länsförsäkringars organisation används ordet division för att definiera de organisatoriska enheterna Länsförsäkringar Liv, Länsförsäkringar Sak, Länsförsäkringar Bank och Agria Djurförsäkring.

Affärsidé

Affärsidé är en samling av idéer till ett nytt företag. Den utgör själva fröet till ett företag. Formulerad antingen i skrift eller i tanke brukar den innehålla dessa komponenter: kundgrupp (vilka riktar sig företaget till? Vad har denna grupp för behov?), vara/tjänst (vad ska företaget erbjuda kunderna och hur fyller den kundernas behov?), metod (hur ska företaget organiseras?), konkurrens (hur ska företaget hävda sig mot andra företag i samma bransch?) (<<http://sv.wikipedia.org/wiki/Aff%C3%A4rsid%C3%A9>> [Elektronisk], [2007-12-30]).

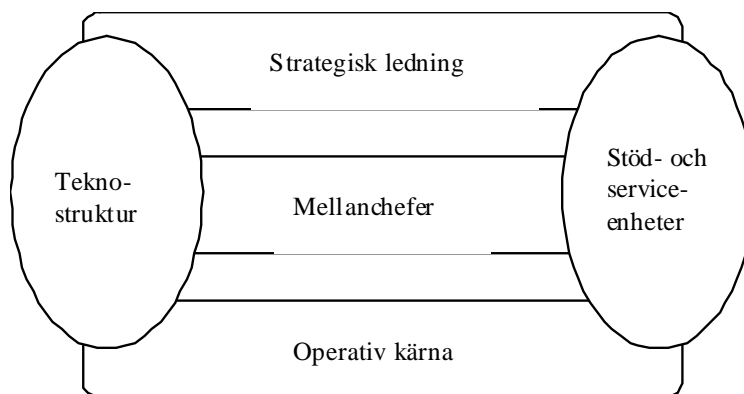
Mål

Företag, organisationer, myndigheter och kommuner har oftast organisatoriska mål. Dessa fungerar som styrande för organisationen under en viss tidsperiod. Mål sätts oftast på några olika tidshorisonter, som ett år och fem år.

Ofta bygger målsättningarna i organisationen på en vision som man arbetar efter. De organisatoriska målen bryts ofta ner till olika organisatoriska nivåer och funktioner, som t ex divisioner, avdelningar, grupper etc. De organisatoriska målen bryts ibland också ner till personliga mål. (<http://sv.wikipedia.org/wiki/Organisatoriskt_m%C3%A5l> [Elektronisk], [2007-12-30]).

3.2. Organisationsstruktur

En organisations struktur refererar till indelningen av arbetet och mönstret för koordination, kommunikation, arbetsflöde och formell makt (Mc Shane & Von Glinow). Ett komplement till den definitionen är att en organisations struktur representerar vid varje given tidpunkt organisationens sätt att lösa sina grundläggande och långvariga problem eller dilemman (Bolman & Deal). Ju mer komplex en rollstruktur är, desto svårare är det att bibehålla en fokuserad och sammanhållen verksamhet. Mintzberg (1979) har beskrivit en modell (logo) som består av fem sektorer (Bolman & Deal).



Figur 1: Schematisk beskrivning av Mintzbergs modell (Bolman & Deal, 2005, sid. 108).

Längst ned i Mintzbergs bild hittar man den operativa kärnan, som utgörs av de människor som utför det grundläggande arbetet. De producerar eller tillhandahåller de produkter eller tjänster som kunderna köper. Direkt ovanför den operativa kärnan återfinns mellancheferna, det vill säga de chefer som övervakar, kontrollerar och tillhandahåller de resurser som den operativa kärnan behöver. Högst upp i Mintzbergs bild hittar vi de högre chefer som utgör organisationens strategiska ledning och som fokuserar på den yttre omgivningen, bestämmer mål och syfte och utformar den övergripande strukturen. Den administrativa komponenten omgärdas av två ytterligare komponenter. Teknostrukturen rymmer specialister och analytiker som standardiserar, mäter och kontrollerar processer och resultat. Stöd och serviceenheter utgörs av den personal som har i uppgift att underlätta andra gruppers arbete. Med utgångspunkt i denna logo härleder Mintzberg fem strukturella konfigurationer: enkel

struktur, maskinbyråkrati, professionell byråkrati, divisionaliserad organisation och adhocratisk organisation.

En enkel struktur består endast av två nivåer: den strategiska ledningen och en operativ nivå. Samordning sker främst genom övervakning.

Maskinbyråkratin har en stor kader av stöd- och serviceenheter och en omfattande teknostruktur. I en maskinbyråkrati finns det också flera nivåer mellan den strategiska ledningen och den operativa kärnan.

Professionell byråkrati har en stor operativ kärna och chefsnivåerna mellan den strategiska ledningen och de som arbetar operativt. Professionella byråkratier reagerar långsamt på förändringar i den yttre omgivningen. Reformvågor får för det mesta små eller inga återverkningar alls i en professionell byråkrati eftersom de traditionella yrkesutövarna tenderar att betrakta all förändring i världen utanför som störande moment.

I en divisionaliserad organisation utförs merparten av arbetet i skenbart självständiga enheter. Varje division har sin egen väldefinierade marknad och stödjer sina egna funktionella enheter. En divisionaliserad organisation innebär stordriftsfördelar, stora resurser och möjligheter att reagera snabbt på ändrade förhållanden utan de risker detta ofta annars är förenat med.

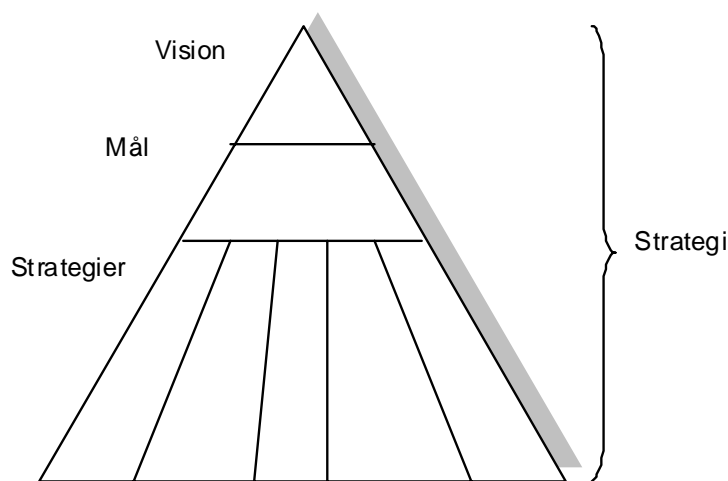
En adhocratisk organisation är en lös, flexibel, självförnyande organisk form som i huvudsak hålls samman med hjälp av laterala samordningstekniker. Denna organisationsform utnyttjar egenskaper som traditionellt betraktas som en belastning eller nackdel och vänder dem till fördelar.

3.3. Vision, strategi och mål

Strategibegreppet är knutet till en överordnad samordning av organisationens viktigaste mål, riktlinjer och aktiviteter. En välutvecklad strategi kan fungera som ett rättesnöre och ett hjälpmedel för fördelning av resurser, identifiering av behov och som riktningsskåp för förändringar i organisationen. När man talar om strategi i ett företag brukar man syfta på en övergripande strategi, som ofta finns formulerad i ett strategidokument. Men begreppet strategi kan också betyda ett medel, eller olika handlingsalternativ, för att uppnå ett mål.

Begreppet vision står för en framtidsbild av hur man vill att organisationen ska utvecklas. Det är ofta ledningen, och eventuellt styrelsen eller ägarna som utformar visionen. Visionen är därför ofta deras syn på organisationens utseende, verksamhet och resultat i framtiden. Avsikten med visionen är att motivera och engagera de anställda, samtidigt som den ger ramar för utformningen av affärsidé, mål och strategi (Roos m.fl.).

Begreppet mål säger något om vad som är viktigt att uppnå. I arbetet med att omsätta de strategiska besluten till handling har formuleringen av mål en central roll.



Figur 2, Relationen mellan vision, mål och strategier. Heide, 2005, sid. 119.

3.4. Strategisyner

Det finns, enligt Lindvall, tre olika strategisyner. Där finns inslag av linjära, planerande strategisyner, en strategiuppfattning som har hämtat mycket inspiration från den amerikanska strategiprofessorn Igor Ansoffs tankar. Där finns även spår av den betydelse strategibegreppet fick till följd av Michael E. Porters arbeten och slutligen finns där allt större inslag av en tredje strategisyn till stora delar lanserad av Hamel & Prahalad.

Med början under 1960-talet med fullt genomslag under tidigt 1970-tal, var det strategiska tänkandet starkt influerat av operationsanalys, föreställningen att man med utvecklade matematiska modeller kunde skapa giltiga beslutsunderlag till stöd för företagsledningens beslut. Som utgångspunkt fanns företagets långsiktiga mål och de medel, resurser, företaget hade till förfogande för att planera och fördela åtgärder som skulle leda till måluppfyllelse. En företrädare för denna idéströmning var den amerikanska strategiprofessorn Igor Ansoff. Ansoff förespråkade en portföljorientering för att reducera företagets risker. De oberoende

enheterna behövde följas upp med ekonomiska mätetal vilket drev fram utvecklingen inom området. För att företagets situation skall vara beräkningsbar på det sätt den linjära strategisynen förutsätter, måste det vara möjligt att göra omfattande förenklingar av förhållanden inom och utanför företaget. I Ansoffs tidiga modell betonas därför logiska relationer mer än realism. Trots förekomsten av dessa förenklade antaganden är arbetsmodellerna ofta ändå mycket komplicerade.

Michael E. Porter är känd för sin teoretiska utgångspunkt i den mikroekonomiska ansatsen ”Industrial organization”. Porters ambition var att återupprätta strategifrågan och samtidigt föra ut de akademiska insikterna till vidare praktisk tillämpning. Enligt Porter agerar företaget utifrån sin produkt eller tjänst inom en industristruktur. Industristrukturen består av två krafter, leverantörers och kunders makt, samt två hot, hotet från potentiella substitut och potentiella leverantörer inom industrin. Industrins struktur avgör även vem av aktörerna som tar del av den skapade lönsamheten. Finns det många kunder och få konkurrenter, är det möjligt för företaget att ta ut ett högre pris för att därmed själv få ut en större del av den vinst som skapas i industrin. Är däremot kunderna få och leverantörerna många, blir lönsamheten för företaget i fråga lägre. Inom den definierade industristrukturen måste företaget göra sitt strategiska val. Det handlar om valet mellan huvudalternativen att sträva efter lågkostnadsorientering, att vara unik för att därigenom kunna ta ut ett högre pris, eller något av dessa två huvudalternativ, men med inriktning mot ett eller några få segment av marknaden. Om inget val görs riskerar företaget, enligt Porters teori, att hamna i ett ogynnsamt mellanläge, präglad av en oklar strategi och åtföljande dålig lönsamhet. Det tredje centrala begreppet som kan hänföras till Porter är bilden av företaget som en värdekedja. Utgångspunkten är att varje företag strävar efter att skapa värde för kunden.

Hamel & Prahalad har som en utgångspunkt att företaget har behov av att utveckla en särskiljande kompetens. Konkurrenskraft avgörs i allt större utsträckning av tillgång till kunskap och kompetens. Medan de flesta fysiska tillgångar relativt omedelbart är tillgängliga på marknaden, kräver kompetensutveckling tid. För företaget gäller därför att identifiera, utveckla och vårda väsentlig kompetens, för att senare i olika former kunna applicera den inom lönsamma områden. Fördelarna med att på ett varierat sätt kunna använda likartad kunskap inom ett och samma företag skapar svårimiterbara kombinationer, det är också anledningen, enligt författarna, till att det finns ett behov av att kunna se bakom och bortom fastställda organisationsstrukturer. Därigenom ifrågasätts den stora uppmärksamhet som man

vanligtvis, exempelvis Porter, fäster vid enskilda strategiska enheter. Kompetens är i stället en fråga som måste behandlas i ett helhetsperspektiv. Med betoning på kärnkompetens förskjuts det strategiska intresset från frågor rörande yttrevärlden, exempelvis industristrukturens betydelse, till betydelsen av företagets inre situation, för dess konkurrenskraft.

Tyngdpunktsförskjutningen innebär ändå inte ett ointresse för omvärlden. Genomgående betonar Hamel & Prahalad istället förekomsten av både- och-situationer. I detta sammanhang med betydelsen att det finns ett intresse för både inre och yttre faktorer. En viktig del i Hamels och Prahalads tankevärld är nödvändigheten att skapa kreativa framtidsbilder. Betonningen på kreativitet kan ses som en del i den nyutveckling som Hamel & Prahalad vill bidra till och som ställer krav på nytänkande och kreativitet. I det syftet får användandet av scenarier stor betydelse. Det handlar om att utveckla tänkbara scenarier för hur framtiden kan komma att se ut, för att förstå vilka krav en sådan framtid ställer på företaget. Framtidbilderna ses som en viktig källa till fokusering och kraftansamling för företaget.

3.5. Strategiska paradoxer

Behovet av både stabilitet och utveckling är ett av flera exempel på strategiska paradoxer-situationer där till synes motstridiga strategiska frågor finner lösningen i ett både och svar (Lindvall). Ett annat exempel är handlar om hur företaget ska agera internationellt. Vanligtvis görs där en analytisk separation, att det handlar om valet mellan två möjliga strategiska inriktningar. En där varje land betraktas som unikt, med behov av lokala anpassningar som följd, och ett globalt perspektiv, där länder betraktas som likartade, med följderna att det uppfattas vara möjligt att agera samordnat gentemot dem. I det första fallet betonas anpassningen, lärandet medan den andra inriktningen skapar möjligheter till skalfördelar. Frågan har därmed kommit att likställas med den klassiska frågan om behovet och möjligheten av centralisering och decentralisering. Bartlett & Ghoshal hävdar exempelvis att valet inte går att göra. Företaget behöver i stället ett både och svar, där dessutom ytterligare en strategisk faktor läggs till, kunskapsöverföring. För att organisatoriskt klara av en sådan strategisk komplexitet uppkommer behovet av en flexibel nätverksbaserad organisationsstruktur. En struktur som skapar möjligheter till att samtidigt arbeta centraliserat och decentraliserat, centraliserat i form av regionala indelningar, starka noder, decentraliserat genom många resultatenheter på lokal nivå. Den strategiska paradoxen löses därigenom med den allt oftare uttalade företagsambitionen att kunna tänka globalt och agera lokalt.

3.6. Vikten av visioner

Den gemensamma visionen stimulerar strävandet mot högre värden (Senge). Arbetet blir en del av detta. Det högre syftet kan också finnas invävt i själva organisationen. Visionen vitaliserar, de lyfter företag till högre höjder och en gemensam vision påverkar medarbetarnas inställning till företaget. Det är inte längre ”ägarnas eller ledningens företag”, det är istället ”vårt företag”. En gemensam vision är en viktig grund för människors tillit till varandra och därigenom också en grund för samverkan. Visionen formar en gemensam identitet. Det krävs mod för att förverkliga visionen. Strategisk planering, enligt Senge, är ofta passiv och kortsiktig. Det vanliga sättet att arbeta med strategisk planering, dvs. analys av konkurrenternas och det egna företags styrka och svagheter, bedömning av hinder och möjligheter i marknaden samt beskrivning av nischer stimulerar inte till långsiktigt verkande insatser - för detta krävs ett mål att vara delaktig i (Hamel & Prahalad).

3.7. Vikten av kommunikation

En allmänt spridd föreställning kring strategiarbete är att svårigheten inte ligger i själva strategiformuleringen utan i förmågan att nå ut och göra strategin relevant för verksamheten (Lindvall). Ett annat hinder för att få strategin att fungera vägledande är att man låter den ”stå och samla damm någonstans”. Detta kan hända när strategin betraktas som så viktig att den måste hållas hemlig för flertalet av de anställda. Sådana begränsande uppfattningar är inte längre hållbara. I kunskapsorienterade företag är det väsentligt att medarbetarna får möjlighet till vägledning om vart och hur företaget är avsett att utvecklas.

Kommunikation är en grundförutsättning för att organisationer ska kunna existera och fungera (Heide). Kommunikationen är viktig för att samtliga organisationsmedlemmar ska få kunskap om, förstå och acceptera organisationens mål och för att därefter kunna översätta mål till handling. Chefer i organisationer har ett ansvar för att de mål som sätts också nås. Kommunikation är därmed en viktig ledningsfråga men också viktig ur ett individperspektiv. När vi kommunicerar samordnar vi aktiviteter, skapar en gemensam förståelse och får därmed förutsättningar att arbeta mot gemensamma mål.

3.8. Former för beslut

I klassiska teorier om organisationers beteende betraktas beslutsfattande som en rationell och logisk process (Miller). Organisationens medlemmar noterar ett problem som måste lösas och

ett beslut behövs. Efter definition av problemet söker de relevant information, klargör olika beslutsval, värderar dem och beslut fattas. Det kan beskrivas utifrån fem steg:

1. Formulering av problemet och behov som ligger till grund för beslutet.
2. Utveckling av alternativa beslutsvägar
3. Detaljer går igenom och olika undergrupper får komma till tals.
4. Utvärdering av de olika beslutsalternativen.
5. Implementering av beslutet, beslutet verkställs.

Den här rationella och logiska vägen att fatta beslut är kanske en ideal beslutsväg men den är inte representativ för hur organisationer egentligen beslutar (Miller). Det vanliga är att fortfarande använda logik men i mindre skala. Det kan också handla om intuitiva beslut. Det handlar om att chefer ofta måste fatta snabba beslut och då inte hinner ta ställning till så omfattande information. Det är dock inte helt ologiskt att fatta beslut på intuitiva grunder. Dessa beslut baseras ofta på erfarenhet av liknande beslut. Det skulle kunna kallas för analoga beslut.

Beslutsfattande är en vanlig aktivitet i organisationer (Brunsson). Organisationer hävdar ofta att de fattar beslut, och de genomgår ofta beslutsprocesser; de anger sina mål och värderingar, diskuterar olika framtida handlingsmöjligheter, förutser konsekvenser av dessa, jämför konsekvenserna med värderingarna och pekar ut vilket handlingsalternativ de beslutat. Beslutsprocesser och beslut framställs regelmässigt som val- genom beslutet väljer man vad man skall göra. De olika stegen i beslutsprocessen antas vara en metod för att komma fram till det bästa valet. Ett annat sätt att förstå beslut är att se dem som uttryck för en institution, dvs. ett vanligt och standardiserat handlingsmönster, som vi i många fall tar för givet. Vi har lärt oss att vi i många fall skall fatta beslut, och också att vi ska gå till väga på det sätt som beskrivits ovan.

I vissa organisationer är beslutsfattande en av organisationens viktigaste och mest tidskrävande aktiviteter och beslut ett av de viktigaste resultat. Sådana organisationer kan man kalla beslutsorienterade (Brunsson). Idén att syftet bakom och det huvudsakliga resultatet av beslutsfattande är val, innebär att beslutsfattarna antas leta efter det bästa handlingsalternativet bland många andra alternativ. Normativ beslutsteori föreskriver hur problemet ska lösas genom att man följer reglerna för rationellt beslutsfattande.

Organisationer har fler problem än att välja. Ett fundamentalt organisatoriskt problem är att åstadkomma samordnad gemensam handling. Samordnad handling underlättas om de som skall delta i handlingen är eniga om att en bestämd handling är bra, om de väntar sig att den faktiskt också kommer att genomföras och om de på olika sätt kan markera att de tänker medverka till den. Beslut kan ge upphov inte bara till val och handling. De kan också ge upphov till något hos beslutsfattarna själva, nämligen ansvar. Beslutsfattare brukar vara mycket medvetna om att beslut ger dem ansvar. Ansvar är ett begrepp som beskriver det uppfattade sambandet mellan människor och handlingar (Edwards, Spiro).

4. Beskrivning av Länsförsäkringar

I det här kapitlet kommer jag att beskriva Länsförsäkringars organisation, beslutsvägar, beslutsforum och annat som är relevant för att läsaren ska få en förståelse och kunskap om hur organisationen ser ut.

4.1. Länsförsäkringars organisation

4.1.1 Övergripande beskrivning

Länsförsäkringsgruppen består av 24 självständiga länsförsäkringsbolag som tillsammans äger servicebolaget Länsförsäkringar AB (LFAB).

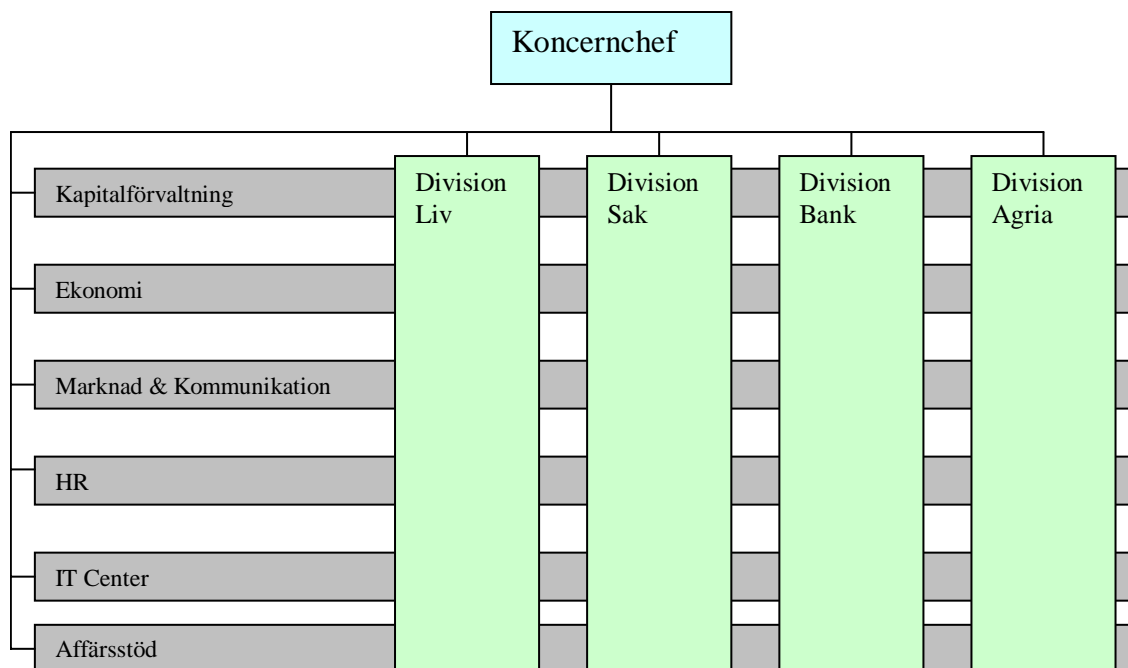


Figur 3: Länsförsäkringars organisation, schematiskt beskriven. Egen figur.

Det innebär lokala, självständiga och ömsesidiga länsförsäkringsbolag med uppdrag att tillgodose kundernas behov. Den ömsesidiga organisationsformen innebär att kunden tillika är ägare av det lokala bolaget. Ytterst har det enskilda länsförsäkringsbolaget ingen annan uppdragsgivare än dess kunder. Det innebär bland annat att varje länsförsäkringsbolag äger sin egen resultat- och balansräkning och är ansvarigt inför sin egen styrelse, stämma och fullmäktige. Varje länsförsäkringsbolag har inom denna ram valt att agera på en lokal marknad under eget namn och varumärke men med den gemensamma symbolen, med ett brett sortiment av bank- och försäkringsprodukter.

LFAB består av fyra divisioner (Länsförsäkringar Sak, Länsförsäkringar Liv, Länsförsäkringar Bank och Agria Djurförsäkring) och 6 servicebolag (Kapitalförvaltning, Ekonomi, Marknad & Kommunikation, Affärsstöd, HR och IT Center). Servicebolagen arbetar i första hand gentemot divisionerna Liv, Sak och Bank. Agria Djurförsäkring har sin

egen IT-, HR- och ekonomifunktion och arbetar mer fristående än övriga divisioner. Divisionerna Sak, Liv och Bank har direktkontakt med Länsförsäkringsbolagen medan servicebolagen inom LFAB arbetar direkt mot divisionerna Liv, Sak och Bank.



Figur 4: Länsförsäkringar AB:s (LFAB) organisation schematiskt beskriven (LFAB:s intranät).

4.1.2. Syftet med Länsförsäkringar AB (LFAB)

Länsförsäkringsbolagens övergripande syfte med verksamheten i LFAB är att möjliggöra för länsförsäkringsbolagen att dra nytta av skalfördelar där sådana finns. LFAB:s uppdrag är att verka i enlighet med länsförsäkringsidén och länsförsäkringsbolagens affärsmodell och att stärka länsförsäkringsbolagens lokala koncept genom att driva Länsförsäkringars gemensamma utvecklingsverksamhet, ge länsförsäkringsbolagen service i den omfattning och på det sätt som dessa önskar, driva affärsverksamhet där så särskilt beslutas, vara företrädare för Länsförsäkringar gentemot omvärlden på nationell och internationell nivå.

Affärsverksamheten inom LFAB bedrivs i vinstsyfte så att bolaget kan lämna avkastning till ägarna. Utvecklings- och serviceverksamheten bedrivs till självkostnadspris.

4.2. Beslutsforum och hur de interagerar

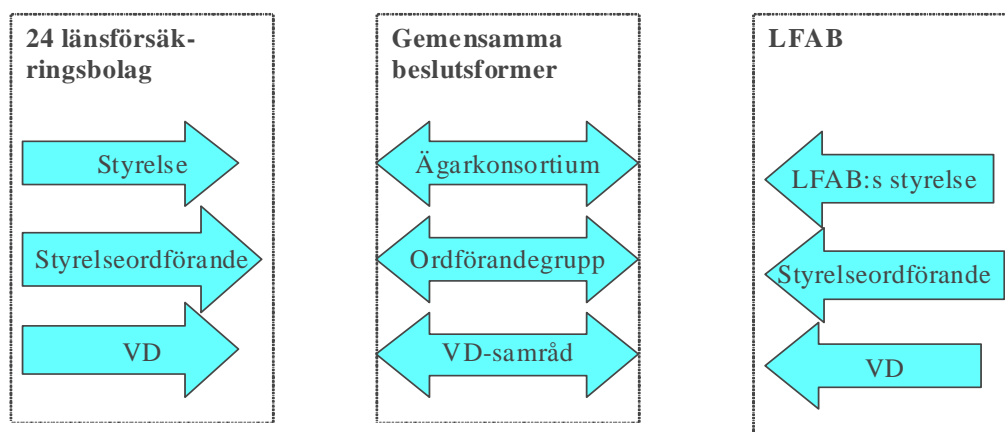
4.2.1. Övergripande beskrivning

Länsförsäkringsidén handlar om formerna för samverkan mellan länsförsäkringsbolagen, det vill säga lokala, självständiga och ömsesidiga försäkringsbolag i frivillig samverkan (LFAB:s intranät [Elektroniskt]). Frivilligheten innebär att det är länsförsäkringsbolagen, vart och ett, som frivilligt valt att samverka med övriga 23 länsförsäkringsbolag. Samverkan syftar för det enskilda länsförsäkringsbolaget framförallt till att skapa konkurrensfördelar genom att; ta tillvara kostnadssynergier genom den gemensamma verksamheten, säkerställa gemensamt uppträdande på marknaden när så är nödvändigt eller önskvärt och att utveckla den egna verksamheten genom att utbyta idéer och erfarenheter.

Länsförsäkringsbolagens lokala koncept och länsförsäkringsidén ställer stora krav på förankring av gemensamma beslut. Länsförsäkringsbolagens självständighet innebär att beslut som gäller för, eller påverkar, alla länsförsäkringsbolag måste vara grundade på konsensus. Detta ställer särskilda krav på beslutsfattandet i den gemensamma verksamheten. Men det ställer också särskilda krav på länsförsäkringsbolagen som frivilligt valt att samverka i en federation – även frivillig samverkan innebär oundvikligen ett visst uppgivande av självständigheten. Principen innebär ett åtagande från samtliga länsförsäkringsbolag att sträva efter, och medverka till, att finna gemensamma lösningar även i de fall där det råder delade uppfattningar i gruppen.

4.2.2. Samspelet mellan länsförsäkringsbolagen och LFAB på strategisk nivå

På övergripande strategisk nivå sker samspelet mellan länsförsäkringsbolagen och med LFAB i Konsortiet, i länsförsäkringsbolagens ordförandemöte samt i länsförsäkringsbolagens VD-samråd (LFAB:s intranät). I Konsortiet sker den formella hanteringen. Ordförandemötet och VD-samrådet är inga formella beslutsforum, men är en viktig del av förankringsprocessen inför beslut både gemensamt i Konsortiet, enskilt i länsförsäkringsbolagens styrelser och i LFAB:s styrelser.



Figur 5: Beskrivning av hur beslutsforumen hänger samman på strategisk nivå. Egen figur

4.2.3. Samspelet mellan länsförsäkringsbolagen och LFAB på operativ nivå

På operativ nivå är det tänkt att samspel ska ske genom de styrelser och samråd som finns etablerade och som bildats som ett led i utvecklingen av samspelet mellan länsförsäkringsbolagen och LFAB (LFAB:s intranät). Det är genom den verksamhet som länsförsäkringsbolagen över tiden byggt upp i LFAB som länsförsäkringsbolagens federativa samverkan manifesteras. Länsförsäkringsbolagens uppdrag till LFAB utgör en "generell beställning" från länsförsäkringsbolagen till LFAB. Av uppdraget framgår att LFAB:s styrelse ansvarar för att LFAB:s verksamhet bedrivs på mest effektiva sätt.

LFAB:s styrelse har således ett leveransansvar gentemot länsförsäkringsbolagen. På vägen mellan tolkning av det övergripande uppdraget och fastställandet av den årliga affärsplanen (d.v.s. affärsplaneringsprocessen), behöver ett nära samspel ske mellan länsförsäkringsbolagen och LFAB. Detta samspel behövs för att säkerställa att LFAB:s affärsplan verkligen speglar länsförsäkringsbolagens "beställning".

Forum för samspelet är dels LFAB:s styrelse och divisionernas/dotterbolagens styrelser, dels ett antal styrelseutskott och dels ett antal samråd. D.v.s. genom deltagandet i styrelser, utskott och samråd är det tänkt att länsförsäkringsbolagen involveras i processen och ger uttryck för länsförsäkringsbolagens "beställning".

På uppdrag av länsförsäkringsbolagen är Länsförsäkringar AB ansvarigt för gruppens utvecklingsverksamhet. Därigenom har Länsförsäkringar AB ansvar för att identifiera

utvecklingsbehov och möjligheter och ge inspel och förslag till samtliga gemensamma fora, såväl till länsförsäkringsbolagens VD-samråd som till styrelser och övriga samråd. Modellen innebär i praktiken att i de olika instanserna hanteras och tas ställning till förslag från LFAB. I samråden, som inte är formella beslutsinstanser, ges rekommendationer till beslut som sedan behandlas och om möjligt konfirmeras med beslut i lämpliga beslutsorgan. I styrelserna, som är en integrerad del av LFAB:s linjeorganisation, fattas beslut. Utöver LFAB:s ansvar för att ge inspel/förslag har länsförsäkringsbolagen självklart både ansvar och möjlighet att på eget initiativ bidra med egna inspel/förslag.

4.2.4. Länsförsäkringsbolagens deltagande i gemensamma besluts- och samrådsforum

Deltagare från länsförsäkringsbolagen i gemensamma styrelser och samråd ska ses som representativa företrädare för samtliga länsförsäkringsbolag (LFAB:s intranät). D.v.s. länsförsäkringsbolagens representanter i styrelser och samråd företräder och har mandat att tala för alla länsförsäkringsbolag. Utgångspunkten är att samtliga länsförsäkringsbolag har förtroende för de insatser som deras representanter gör i gemensamma styrelser och samråd. Mandatet förutsätter vidare att man vid behov återkopplar till övriga länsförsäkringsbolag för avstämning och diskussion, dvs. i viktiga frågor tar reda på övrigas uppfattning. Rekommendation från samråd ska av LFAB betraktas som rekommendationer från samtliga länsförsäkringsbolag.

4.3. Strategier, affärsidé och vision

Följande övergripande strategier finns inom Länsförsäkringar (LFAB:s intranät):

- *Strategisk plattform* som är den sammanhållande grunden för länsförsäkringsgruppens gemensamma strategier.
- *Varumärkesstrategin* som beskriver de gemensamma förutsättningarna för varumärkesbyggande och -kommunikation i länsförsäkringsgruppen.
- *Marknadsstrategin* som stakar ut vägen för hur vi tillsammans ska nå en ökad kundorientering där kunderna ska uppleva en tydlig kundnytta med att ha sitt bank- och försäkringsengagemang samlat hos oss.
- *IT-strategin* slår fast hur vi på bästa sätt ska kunna utnyttja all information som hanteras digitalt.

LFAB:s koncernledning anger visionen och affärsidén gemensamt för hela LFAB. Ur den strategiska plattformen och andra grundläggande strategier tar koncernledningen fram en övergripande strategikarta för LFAB.

4.3.1. Länsförsäkringars affärsidé

Länsförsäkringars affärsidé beskriver på ett sammanfattande sätt vad företaget ska göra, för vem och hur: Länsförsäkringsgruppen erbjuder privatpersoner, företagare och lantbrukare prisvärda tjänster inom sakförsäkring, livförsäkring och bank. Verksamheten kännetecknas av begreppen kundägt, lokalt, tillgängligt och personligt bemötande (LFAB:s intranät).

Kärnvärderingarna utgör strategiska utgångspunkter för länsförsäkringsgruppens verksamhet. Samtliga dessa värderingar är ett uttryck för länsförsäkringsbolagens vilja att vara nära kunderna. Det innebär lokala, självständiga och ömsesidiga länsförsäkringsbolag med uppdrag att tillgodose kundernas behov.

4.3.2. Länsförsäkringars vision

Länsförsäkringsgruppens vision uttrycker sammanfattande vad företaget vill bli och uppnå (LFAB:s intranät):

- Länsförsäkringar är kundernas naturliga val inom sakförsäkring, livförsäkring och banktjänster.
- Länsförsäkringars finansiella ställning möjliggör uthållighet, utvecklingskraft och prisvärdhet.
- Länsförsäkringar åtnjuter ett brett förtroende i samhället.

5. Empiri och analys

I följande kapitel kommer jag att analysera den empiri som jag har samlat in under intervjuerna. Jag har valt att dela in empirikapitlet i ett antal frågeställningar som jag anser tillsammans svarar på mitt huvudsyfte. Kapitlet avslutas med en beskrivning av hur strategier och mål arbetas fram inom Länsförsäkringar och en kortfattad analys av befintliga beslutande och rådgivande forum inom Länsförsäkringar.

5.1. Kännedom om Länsförsäkringars beslutsforum

En av de intervjufrågor som jag ställde till respondenterna var hur mycket de känner till om Länsförsäkringars formella beslutsforum. Syftet med frågan är att få en bild av hur väl kända beslutsvägarna är i Länsförsäkringars organisation. Vid intervjuerna frågade jag respondenterna om och vilka beslutsforum de känner till. Jag börjar med att redovisa empirin för varje respondentgrupp för att sedan sammankoppla denna med teori som vi behandlat i tidigare avsnitt och som är relevant för frågeställningen.

5.1.1. Känner du till de beslutsforum som finns?

Medarbetare

Bland medarbetarna tyckte sig hälften av respondenterna ha en någorlunda klar bild över beslutsvägar och beslutsforum medan den andra hälften inte ansåg sig ha någon kännedom om beslutsforum och beslutsvägar. Samtliga respondenter ansåg att alla borde ha viss kunskap och veta samma sak om de här områdena.

Ledare

Samtliga ledare utom en svarade att de känner till beslutsforumen och beslutsvägarna schematiskt. Några av respondenterna svarade att de inte kan kartan i detalj och definitivt inte hur man gör avsteg från den. Ytterligare en annan respondent kommenterade med ”jag vet det jag behöver veta för att klara mitt arbete”. Den respondent som inte ansåg sig känna till beslutsvägarna eller beslutsforumen kommenterade att vederbörande enbart hade hört talas om dem men inte hur de är formerade eller var man kan hitta information om dem. Flera av respondenterna ansåg sig känna till området principiellt men skulle inte kunna återberätta om beslutsvägarna och forumen.

Länsförsäkringsbolagsrepresentant

I den här gruppen skiljde sig svaren från varandra genom att någon respondent var väl insatt i de beslutsforum som finns medan någon annan inte alls ansåg sig ha kunskapen. Flera av respondenterna svarade att de känner till några forum, de forum de själva ingår i eller är närmast berörd av. Några av respondenterna svarade att de känner till forumen men inte vilka mandat och ansvar som forumen har.

5.1.2. Analys

I alla tre grupper av respondenter kan jag se att det finns en osäkerhet kring hur beslutsforumen ser ut och hur beslutsvägarna fungerar. Svaren stämmer överens med min inledande problemdiskussion. Skillnaden mellan ledare och medarbetare är väntad med tanke på att ledare arbetar närmare olika beslutsforum och har mer kontakt med strategiskt arbete än vad medarbetare ha generellt sett. De beslutsforum som respondenterna nämner att de känner till är konsortiet och VD-samrådet. I övrigt är det svagt med kännedomen om beslutsforumen. Länsförsäkringar är en komplex organisation med olika divisioner och bolag som ska samverka för att gör en affär med kunden. För att samordna beslut och gemensamt arbete finns de olika beslutsforumen och beslutsvägarna fastställda. De flesta i organisationen kommer inte i kontakt med forumen mer än när någon annan, oftast en chef, berättar om dem.

Utifrån Länsförsäkringars federativa organisationsstruktur kan jag se att den stämmer överens med Mintzbergs logo och särskilt i en kombination av maskinbyråkrati och professionell byråkrati. Det som en maskinbyråkrati kräver är en stor kader av stöd- och serviceenheter och en omfattande teknostruktur. Länsförsäkringar består av bolagen ute i landet som arbetar operativt men för att sköta allt runt omkring och t.ex. utveckla nya tjänster och hålla datasystemen i gång krävs en omfattande organisation av stöd- och serviceenheter runt omkring (LFAB).

I en maskinbyråkrati finns det också flera nivåer mellan den strategiska ledningen och den operativa kärnan. Inom Länsförsäkringar finns det flera nivåer av chefer men Länsförsäkringar är ändå en organisation med relativt få chefsnivåer. Eftersom det i intervjuerna uttrycks en osäkerhet i kunskapen kring beslutsvägarna kan jag konstatera att det är en komplex organisation med många olika forum och det tar tid innan beslut fattas och

sprids. Avseende långsamheten i förändringar anser jag att Länsförsäkringar stämmer överens med den delen av den professionella byråkratin där organisationen reagerar långsamt på förändringar i den yttre omgivningen. Men jag tror inte att det stämmer inom alla delar av Länsförsäkringar. Ett länsförsäkringsbolag har stor frihet och möjligheter att genomföra förändringar och kan göra det ganska snabbt eftersom de är relativt små i storleken och helt autonoma.

Professionella byråkratier har en stor operativ kärna och chefsnivåerna mellan den strategiska ledningen och de som arbetar operativt. Det finns flera chefsnivåer mellan strategisk ledning och de som arbetar operativt i organisationen och det bidrar till okunskapen om beslutsvägar och beslutsforum, de hamnar för långt bort från medarbetarens vardag. Å andra sidan kanske alla inte behöver känna till allting om beslutsvägar och forum för beslut för att kunna utföra sitt dagliga arbete?

LFAB är organiserad i divisioner och denna form stämmer väl överens med Mintzbergs beskrivning av en divisionaliserad organisation där merparten av arbetet utförs i skenbart självständiga enheter. Varje division har sin egen väldefinierade marknad och stödjer sina egna funktionella enheter.

Med tanke på den omfattande form med formella beslutsvägar som finns inom Länsförsäkringar skulle jag kalla den beslutsorienterad. Ett fundamentalt organisatoriskt problem är att åstadkomma samordnad gemensam handling. Samordnad handling underlättas om de som skall delta i handlingen är eniga om att en bestämd handling är bra, om de väntar sig att den faktiskt också kommer att genomföras och om de på olika sätt kan markera att de tänker medverka till den.

5.1.3. Sammanfattning

Mintzbergs logo kan appliceras på Länsförsäkringars organisation med de fem grundkomponenterna. Organisationen stämmer särskilt väl in på maskinbyråkrati och professionell byråkrati utifrån beroende på vilken del av Länsförsäkringar man jämför med. Utifrån denna kombination av organisationsmodell med divisionalisering och fristående länsförsäkringsbolag blir kraven på samordning stort och konsekvensen långa beslutsvägar med många forum för beslut. Respondenternas svar på huruvida de känner till beslutsforumen och vägarna för beslut visar på att det som ligger närmast i det dagliga arbetet är det man

känner till. Och så kanske det ska vara. Flera av respondenterna har svarat att de anser sig ha tillräcklig information om de här delarna för att klara av sitt dagliga arbete.

Länsförsäkringar kan betraktas som en beslutsorienterad organisation där de formella beslutsvägarna finns väl dokumenterade och följs väl. Risker som finns och som också framkommit i respondenternas svar är att det blir en fragmenterad bild som man känner till om hur beslut fattas och orsaken till varför beslut fattas. Det går nog bra så länge inte besluten ifrågasätts. I sådana situationer kan man fråga sig vilket beslutsforum som tog det slutgiltiga beslutet eller vem som egentligen har ansvaret.

5.2. Påverkan i vardagen av visioner och strategier

För att få svar på min frågeställning om hur respondenterna påverkas i sin vardag av Länsförsäkringars visioner och strategier har jag ställt frågor kring detta under intervjuerna. Jag har valt att först redogöra för den empiri som rör hur respondenterna ser på visioner och strategiers påverkan på deras vardag. Från detta försöker jag koppla samman empiri och relevant teori i en analys.

5.2.1. Hur påverkas du i ditt dagliga arbete av visionen och strategierna

Medarbetare

Respondenterna i den här gruppen svarade nästan enhälligt att de inte funderar så mycket i vardagen på huruvida arbetet som görs stämmer överens med visioner och strategier. Däremot lät respondenterna meddela att de med jämna mellanrum blir påmind om strategier och visioner genom arbete med affärsplaner och handlingsplaner som bryts ned från övergripande nivå ned till varje medarbetare och kopplar det till målkontrakt. Strategier och visioner synliggörs också när olika projekt startas.

Ledare

Ledarna svarade likt medarbetarna att de inte alltid i sitt vardagliga arbete ser eller tänker på kopplingen till visioner och strategier. Däremot är ledarna delaktiga i flera led avseende att bryta ned strategier och mål från övergripande nivåer till sina respektive avdelningars mål och ned på individnivå. Några av respondenterna i den här gruppen framförde att det borde vara tydligare kopplat mellan strategier och visioner och de profilbeskrivningar som finns för ledare och medarbetare inom LFAB.

Länsförsäkringsbolagsrepresentant

Respondenterna i den här gruppen ställde sig tveksamma till de strategier och visioner som finns. Av svaren att döma finns en bild av att mycket av det material som arbetas fram kring visioner, strategier och policier är de flesta teoretiska och går inte att använda i verkligheten. Svaren speglar en viss skepsis till det arbete som bedrivs strategiskt inom LFAB eftersom att det upplevs som väldigt långt borta från kunderna och handläggarnas vardag. Det är mer av skrivbordprodukter än användbara dokument.

5.2.2. Analys

Enligt Senge ska den gemensamma visionen stimulera strävandet mot högre värden och arbetet blir en del av detta. Av respondenternas svar att döma så kan jag göra tolkningen att medarbetare och ledare är positivt inställda eller neutrala till strategier och visioner som finns. Respondenterna i de här två grupperna tar visioner och strategier som självklara beskrivningar som ska finnas. Att de inte tänker på det i sitt vardagliga arbete ses inte som något problem. Däremot anser bägge grupperna att det är långa och omfattande visioner och strategier och de ser inte alltid kopplingen mellan de olika delarna. Senge förespråkar visionen som att den vitaliserar, lyfter företag till högre höjder och en gemensam vision påverkar medarbetarnas inställning till företaget. Det är inte längre ”ägarnas eller ledningens företag”, det är istället ”vårt företag”. Det är visionärt uttryckt och så långt har inte Länsförsäkringar kommit i sitt arbete med visioner. Respondenterna tänker på visioner och strategier när dessa ämnen tas upp vid möten eller i utvecklingssamtal i övrigt finns visionen möjligtvis omedvetet närvarande.

Respondenterna som representerar länsförsäkringsbolagen visade en stark tveksamhet till de strategier och policier som LFAB arbetar fram och som ska vara generellt gällande. Svaren ger ett uttryck för att LFAB och länsförsäkringsbolagen befinner sig långt ifrån varandra när det gäller att ha en gemensam syn på hur vissa generella strategier ska bedrivas. Respondenternas syn på befintliga strategier tycker jag visar på en brist på delaktighet i arbetet och förståelse från LFAB på hur det fungerar hos ett länsförsäkringsbolag. Det vanliga sättet att arbeta med strategisk planering, dvs. analys av konkurrenternas och det egna företagets styrka och svagheter, bedömning av hinder och möjligheter i marknaden samt beskrivning av nischer stimulerar inte till långsiktigt verkande insatser - för detta krävs ett mål att vara delaktig i (Hamel & Prahalad). Om det är ett gemensamt mål som fattas eller inte låter

jag vara osagt men någonstans på vägen behövs mer förankring och arbete tillsammans mellan LFAB och länsförsäkringsbolagen i dessa frågor.

Behovet av både stabilitet och utveckling är ett av flera exempel på strategiska paradoxer-situationer där till synes motstridiga strategiska frågor finner lösningen i ett både och svar (Lindvall). Ett annat exempel är hur företaget ska agera internationellt. Vanligtvis görs där en analytisk separation, att det handlar om valet mellan två möjliga strategiska inriktningar. En där varje land betraktas som unikt, med behov av lokala anpassningar som följd, och ett globalt perspektiv, där länder betraktas som likartade, med följden att det uppfattas vara möjligt att agera samordnat gentemot dem. I det första fallet betonas anpassningen, lärandet medan den andra inriktningen skapar möjligheter till skalfördelar. Frågan har därmed kommit att likställas med den klassiska frågan om behovet och möjligheten av centralisering och decentralisering. Bartlett & Goshal hävdar exempelvis att valet inte går att göra. Företaget behöver i stället ett både och svar, där dessutom ytterligare en strategisk faktor läggs till, kunskapsöverföring. För att organisatoriskt klara av en sådan strategisk komplexitet uppkommer behovet av en flexibel nätverksbaserad organisationsstruktur. En struktur som skapar möjligheter till att samtidigt arbeta centraliserat och decentraliserat, centraliserat i form av regionala indelningar, starka noder, decentraliserat genom många resultatenheter på lokal nivå. Den strategiska paradoxen löses därigenom med den allt oftare uttalade företagsambitionen att kunna tänka globalt och agera lokalt.

5.2.3. Sammanfattning

Av de presenterade teorierna säger samtliga författare att visioner behövs för att skapa delaktighet och samhörighet i organisationen och för att organisationen ska veta var de är på väg. Respondenterna i grupperna ledare och medarbetare har svarat att de inte går och funderar på visioner och strategier i vardagen men att de blir påminda vid utvecklingssamtal och i vissa speciella situationer då visioner och strategier ska diskuteras eller arbetas fram. Antingen kan man välja att se på resultatet som att det är så väl inarbetat och förankrat med visioner och strategier hos Länsförsäkringar att organisationen inte tänker på att de finns eller så kan man välja att se på resultatet som att organisationen inte är intresserad av eller inte har fått tillräckligt med information om visioner och strategier för att de ska uppmärksamma dem mer i vardagen. Att gruppen med länsförsäkringsbolagsrepresentanter ifrågasätter strategier och visioner anser jag vara naturligt. De tillhör "beställarna" och finansiärerna av LFAB och det är klart att om de inte upplever att strategierna leder någonstans så finns det fog till att

undra varför de ska betala för att LFAB ska arbeta fram strategier och visioner. Här har vi tydliga exempel som bekräftar den svårighet som Lindvall belyser med att få strategier förankrade i verksamheten. Tanken om att arbeta mer nätverksorienterat för att få en bättre förankring och delaktighet kanske är ett sätt att få en bättre samverkan. Å andra sidan behöver man då också tänka till på hur dessa nätverk kommer in i gruppen av besluts- och rådgivningsforum. Behövs det verkligen ett till?

5.3. Kommunikation avseende visions- och strategiarbete

Under denna rubrik kommer jag att redogöra för hur respondenterna uppfattar att visioner och strategier finns och arbetet kring dessa kommuniceras inom företaget. Jag redogör också för svaret på frågan om det är något respondenterna ser skulle behöva förändras i detta kommunikationsflöde. Syftet är att få en bild över hur respondenterna upplever kommunikationen kring visioner och strategier i företaget. Jag kommer att presentera empirin som beskriver respondenternas syn på kommunikationen och därefter kommer analysdelen där empirin och teori sammanfogas.

5.3.1. Får du den information du behöver för att känna till vision och strategier?

Medarbetare

Samtliga medarbetare ansåg sig ha tillgång till information om vissa strategier och visioner. Framförallt de strategier och visioner som ligger närmast ens verksamhetsområde. Om respondenten till exempel är en person som arbetar med IT är det naturligt att svara att vederbörande känner till IT-strategin och den vision som finns för IT-arbetet. Graderna av kunskap inom området varierade kraftigt. Några respondenter svarade att de hade insyn i och kunskap kring strategierna och visionerna som ligger närmast deras arbete medan andra svarade att de enbart känner till vilka som finns. Samtliga framförde en önskan om att visioner och strategier ska kommuniceras ut oftare och i mindre delar och koppla till affärsnyttan.

Ledare

Samtliga ledare svarade att de känner till vilka strategier och visioner som finns men inte nödvändigtvis innehållet i dem. Någon av respondenterna sa ”ja, jag vet att det finns en IT-strategi och en marknadsstrategi men jag vet inte var vi ska vara om fyra år, vad är målbilden”. En annan respondent kommenterade svaret med att fråga om strategier och

visioner verkligen leder till affärsnytta i slutändan. Ytterligare en kommentar var att de borde marknadsföras mer och lyftas fram i olika sammanhang.

Länsförsäkringsbolagsrepresentant

Gruppen av representanter från länsförsäkringsbolagen efterfrågar mer information om strategier och visioner. Respondenterna gav samstämmiga svar på den här frågan. Information behövs kring hur beslut fattas och varför vissa projekt startas och hur helheten knyts ihop.

5.3.2. Analys

Den samlade synen från respondenterna är att de vill veta mer om visionerna och strategierna. Men kravet är att informationen ska vara enkel att ta till sig och kopplad till affärsnyttan. En allmänt spridd föreställning kring strategiarbete är att svårigheten inte ligger i själva strategiformuleringen utan i förmågan att nå ut och göra strategin relevant för verksamheten (Lindvall). Av respondenternas svar att döma delar jag Lindvalls syn på att svårigheten inte ligger i att formulera strategierna utan att nå ut med dem. Lindvall menar också att ett hinder för att få strategin att fungera vägledande är att man låter den ”stå och samla damm någonstans”.

Respondenternas svar visar att de känner till en del om strategier och visioner men att de vill veta mer och framförallt bli uppdaterade oftare. Kommunikation är en grundförutsättning för att organisationer ska kunna existera och fungera (Heide). Kommunikationen är viktig för att samtliga organisationsmedlemmar ska få kunskap om, förstå och acceptera organisationens mål och för att därefter kunna översätta mål till handling. När vi kommunicerar samordnar vi aktiviteter, skapar en gemensam förståelse och får därmed förutsättningar att arbeta mot gemensamma mål.

5.3.3. Sammanfattning

Att kommunikation är viktig är såväl respondenter som teoretiker överens om, särskilt när det gäller att förmedla strategier och visioner. Respondenterna efterfrågar mer information men på ett lättsamt sätt så att visioner och strategier kan knytas till affärsnyttan och verksamheten. Det här tror jag är en av de viktigaste delarna för att nå framgång och skapa delaktighet och förståelse för helheten i en federativ organisation. Bedömningen ska också göras, anser jag, hur mycket man vill att en organisation ska kunna om visioner och strategier. Var går gränsen för att det kostar mer än det smakar att säkerställa kunskapsnivån inom dessa områden?

5.4. Hur LFAB arbetar med strategier och vision

Arbetsättet för att arbeta fram strategier, visioner och målbilder inom LFAB finns nedskrivna och överenskomna. LFAB:s koncernledning anger visionen och affärsidén för hela LFAB. Ur den strategiska plattformen och andra grundläggande strategier tar koncernledningen fram en övergripande strategikarta för LFAB. Visionen, affärsidén och strategikartan ligger fast under flera år, men olika år kan betoningen på olika delar skilja sig åt. Koncernledningen tar därför fram 3-5 strategiska teman som utgångspunkt för varje års affärsplanering. Varje enhet inom LFAB ska i sin respektive affärsplan visa hur den bidrar till LFAB:s arbete att nå framgång med dessa teman.

Affärsplaneringen sker inom alla organisatoriska nivåer och bryts sedan ned till individuella målkontrakt.

Länsförsäkringars arbetsmetod för strategier och visioner i hela kedjan från ledning till medarbetare kan liknas vid Porters beskrivning av att företaget agerar utifrån sin produkt eller tjänst inom en industristruktur. Inom den definierade industristrukturen måste företaget göra sitt strategiska val. Det handlar om valet mellan huvudalternativen att sträva efter lågkostnadsorientering, att vara unik för att därigenom kunna ta ut ett högre pris, eller något av dessa två huvudalternativ, men med inriktning mot ett eller några få segment av marknaden. Det tredje centrala begreppet som kan hänföras till Porter är bilden av företaget som en värdekedja. Utgångspunkten är att varje företag strävar efter att skapa värde för kunden. Länsförsäkringar med sin federation som grund strävar mycket efter att alla ska se sin del i hela kedjan från kund till handläggare hos länsförsäkringsbolag till servicebolag.

Hamel & Prahalad har som en utgångspunkt att företaget har behov av att utveckla en särskiljande kompetens. Konkurrenskraft avgörs i allt större utsträckning av tillgång till kunskap och kompetens. Därigenom ifrågasätts den stora uppmärksamhet som man vanligtvis, exempelvis Porter, fäster vid enskilda strategiska enheter. En viktig del i Hamel & Prahalads tankevärld är nödvändigheten att skapa kreativa framtidsbilder. Betoningen på kreativitet kan ses som en del i den nyutveckling som Hamel & Prahalad vill bidra till och som ställer krav på nytänkande och kreativitet. I det syftet får användandet av scenarier stor betydelse. Det handlar om att utveckla tänkbara scenarier för hur framtiden kan komma att se ut, för att förstå vilka krav en sådan framtid ställer på företaget. Framtidsbilderna ses som en viktig källa till fokusering och kraftansamling för företaget.

5.5. Beslutsforum inom Länsförsäkringar, är de rätt?

Beslutsforumen inom Länsförsäkringar finns till för att skapa samverkan mellan länsförsäkringsbolagen och LFAB. Det finns en frivillighet vilket innebär att det är länsförsäkringsbolagen, vart och ett, som frivilligt valt att samverka med övriga 23 länsförsäkringsbolag. Länsförsäkringsbolagens lokala koncept och länsförsäkringsidén ställer stora krav på förankring av gemensamma beslut. Länsförsäkringsbolagens självständighet innebär att beslut som gäller för, eller påverkar, alla länsförsäkringsbolag måste vara grundade på konsensus. Detta ställer särskilda krav på beslutsfattandet i den gemensamma verksamheten.

Som jag ser det fyller de olika samråden och beslutsforumen sin funktion var och en för sig med väl beskrivet syfte och med rätt deltagare. Varje forum täcker sin del och om strävan är att ha konsensusbeslut så krävs dessa forum för förankring och beslut. Det som man däremot kan fundera på är frågan om att alltid fatta konsensusbeslut. Eftersom frågor av strategisk karaktär ska upp i olika instanser innan beslut fattas och dessutom ska beslutet delas av alla kan man fråga sig hur många idéer som går förlorade på vägen eller affärsmöjligheter som kräver snabbare beslut. En annan risk som jag ser det är ansvarsfrågan i olika beslut när det är så många instanser som ska säga sitt. Beslut kan ge upphov inte bara till val och handling (Brunsson). De kan också ge upphov till något hos beslutsfattarna själva, nämligen ansvar. Beslutsfattare brukar vara mycket medvetna om att beslut ger dem ansvar. Ansvar är ett begrepp som beskriver det uppfattade sambandet mellan människor och handlingar (Edwards, Spiro).

6. Sammanfattande slutdiskussion

Med detta kapitel har jag för avsikt att återkoppla mitt huvudsyfte:

Att analysera de beskrivningar som finns för beslutsfattande inom Länsförsäkringar och jämföra dessa med hur medarbetare i olika delar av organisationen ser på beslutsvägar, beslutsforum, kommunikation och förankring.

Till hjälp att uppnå mitt syfte har jag ett antal frågeställningar som jag har försökt besvara i uppsatsen.

- Vad är en strategi och vision i teorin och vad är den för Länsförsäkringar?
- Hur arbetas visioner och strategier fram inom Länsförsäkringar och hur kommuniceras de?
- Vilka beslutsforum finns och hur interagerar dem med varandra?
- Är befintliga beslutsforum rätt forum?

Med hjälp av svaren som jag har fått från intervjupersonerna tycker jag mig ha kunnat se olika samband med tidigare presenterade teorier vilket ger svar på mina frågeställningar, och en sammanfattning av detta presenterar jag nedan.

Visionen för Länsförsäkringar beskriver vad företaget vill bli och uppnå. I teorin beskrivs en vision som en bild av något som företaget vill utvecklas i riktning mot. Oftast arbetas visionen fram av ledningen i företaget och så är även fallet för Länsförsäkringar. Intervjuerna visar på att det finns ett intresse bland respondenterna att få mer kännedom om såväl visionen som strategierna som ligger bakom företagets framtids målbild. Respondenterna säger också i sina svar att de inte behöver veta mer om visioner och strategier för att kunna utföra sitt arbete. De nämner också att de vet var de kan få tag på information om dessa delar och att de får information med jämna mellanrum om såväl strategier som visionen. Med anledning av att jag ställer frågan om huruvida respondenterna vill ha mer information om detta eller inte så skulle jag nu i efterhand kunna se frågan som retorisk. Hur sannolikt är det att respondenterna skulle svara nej på frågan om att få mer information? Inte så sannolikt tror jag. Jag tror däremot att det är en viktig slutsats att Länsförsäkringar tydligt och löpande ska kommunicera strategier och beslut för att få en förankring i hela organisationen och knyta dessa beskrivningar närmare verksamheten.

Det finns en viss kunskap hos respondenterna för vilka strategier som finns men inte helt klart vad de innehåller. Resultatet från intervjuerna har också visat på det gap som jag inledningsvis tog upp i problemdiskussionen avseende avståndet mellan LFAB och länsförsäkringsbolagen när det gäller att arbeta mot samma mål. Länsförsäkringsbolagsrepresentanterna ifrågasätter hur verklighetsnära LFAB:s framarbetade strategier egentligen är.

Av svaren att döma kan jag se en tydlig koppling mellan mer kommunikation och interaktion mellan LFAB och länsförsäkringsbolagen i någon typ av nätverksform för att få ett närmare samarbete i olika strategiska frågor. De beslutsforum som finns är heltäckande och fyller sin funktion med rätt deltagare. Man kan dock fundera på hur mycket konsensus det ska vara i alla beslut.

I en federation som Länsförsäkringar blir beslutsformerna viktiga och en form av beslut som institution. Något att fundera på är huruvida beslutsforumen finns för syns skulle för att uppnå

ambitionen om konsensus. Jag har i den här uppsatsen inte tagit upp ämnen som informella beslutsvägar och lobbyverksamhet men det skulle man kunna tänka sig att analysera för att se om besluten fattas i de forum som finns etablerade eller om de egentligen sker någon annanstans.

7. Slutsats

Jag inledde uppsatsen med beskrivningen att en federation arbetar med en demokratisk utgångspunkt där organisationen vill ta del av åsikter innan beslut fattas. Problemen som jag diskuterade utifrån denna typ av organisationsform är att det kan ta lång tid med förankring inför att beslut ska fattas och att det finns risk för att besluten fattas långt från verksamheten. Länsförsäkringars federativa organisation har beslut som institution och denna form för att bedriva verksamheten är väl förankrad och etablerad i organisationen. Organisationen lägger ned tid och kraft på att fatta beslut och den är att betrakta som beslutsorienterad i enlighet med Brunossons beskrivning.

Resultatet av intervjuerna visar att det kunskapsmässigt saknas en del när det gäller kännedom och insyn i hur beslut fattas inom Länsförsäkringar och hur beslutsvägarna ser ut. Ingen av respondenterna har dock angett att det är något särskilt problem med beslutsordningen men däremot efterfrågas mer tydlig koppling mellan beslut och verksamhet. En slutsats som jag drar av det resonemanget är att respondenterna var eniga i att de mycket väl kan sköta sitt dagliga arbete utan att, åtminstone medvetet, ta hänsyn till strategier och vision. Jag tolkar det också som att medarbetare och ledare inom LFAB är vana vid att löpande arbeta med affärsplan och målkontrakt där man bryter ned vision och strategi till handlingsplaner och därför är det ingen stor fråga. Att beslutsvägarna är långa och att beslut kan ta lång tid inom Länsförsäkringar är ett faktum med tanke på den grundläggande idén om federation och konsensusbeslut.

Utifrån respondenternas svar är det tydligt beskrivet vad Länsförsäkringars vision är och vilka strategier som finns. Detsamma gäller att vara informerad om vision och gällande strategier och hur de påverkar arbetet. Efter genomfört arbete kan jag inte se att visionen är förankrad på det sätt som Senge och Hamel & Prahalad beskriver men tillräckligt bra för att man som anställd ska känna sig informerad om vad som gäller för företaget.

Referenser

Böcker

- Abrahamsson, B (2000). Organisationsteori, Lund, Studentlitteratur
- Ahrne, G och Apostolis, P (2002). Organisationer, samhälle och globalisering. Lund: Studentlitteratur
- Alvesson, M (2004). Kunskapsarbete och kunskapsföretag. Malmö: Liber Ekonomi
- Backman, J (1985). Att skriva och läsa vetenskapliga rapporter. Lund: Studentlitteratur
- Backman, J (1998). Rapporter och uppsatser. Lund: Studentlitteratur
- Bartlett, C. A & Goshal, S. (1989). Managing across borders. The transnational solution. Boston Mass.:Harvard Business School Press
- Bolman, G.L. och Deal, T.E: (2005). Nya perspektiv på organisation och ledarskap. Lund: Studentlitteratur
- Brunsson, N. (2002). Beslut som institution. I Czarniawska, B (red.), Organisationsteori på svenska. Malmö: Liber Ekonomi
- Czarniawska, B (red.) (2002). Organisationsteori på svenska. Malmö: Liber Ekonomi
- Edwards, R (1969). Freedom, responsibility and obligation. The Hague: Martinus Nijhoff
- Hamel, G och Prahalad, CK (1994). Competing for the future. Boston: Harvard Business school press
- Heide, M, m.fl. (2005). Kommunikation & organisation. Malmö: Liber
- Lincoln, Y och Guba, E (1985). Naturalistic Inquiry. California: Sage Publications Inc.
- Lundahl, G och Skärvad P-H (1992). Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer. Lund: Studentlitteratur
- Löwstedt, J och Stymne, B (red.) (2002). Scener ur ett företag. Lund: Studentlitteratur
- Mc Shane, S och Von Glinow, MA (2005). Organizational behaviour. New York: The McGraw-Hill companies
- Miller, K (2006). Organizational Communication: Approaches and Processes, Belmont: Thomson Higher Education
- Spiro, H (1969). Responsibility in government: Theory and practice. New York: Van Nostrand Reinhold

Elektroniska dokument

Information om andra organisationer som är organiserade som en federation [Elektroniskt]:
Tillgänglig: <http://www.google.se/search?hl=sv&q=organisationsform%2Bfederation&btnG=S%C3%B6k&meta=lr%3Dlang_sv> [2007-12-30]

Övergripande beskrivning av Länsförsäkringar, LFAB:s intranät [Elektroniskt]:
Tillgänglig: <http://lfablanet.lfnet.se/LFAB/Internt/Organisation/Lansforsakringsgruppen/Besluts_och_samr_dsprocess/default.htm> [2008-01-09]

Samspel på strategisk nivå, LFAB:s intranät [Elektroniskt]: Tillgänglig:
<http://lfablanet.lfnet.se/LFAB/Internt/Organisation/Lansforsakringsgruppen/Besluts_och_samr_dsprocess/default.htm> [2008-01-09]

Samspel på operativ nivå, LFAB:s intranät [Elektroniskt]: Tillgänglig:
<http://lfablanet.lfnet.se/LFAB/Internt/Organisation/Lansforsakringsgruppen/Besluts_och_samr_dsprocess/default.htm> [2008-01-09]

Länsförsäkringsbolagens deltagande i gemensamma besluts- och samrådsforum, LFAB:s intranät [Elektroniskt]: Tillgänglig:
<http://lfablanet.lfnet.se/LFAB/Internt/Organisation/Lansforsakringsgruppen/Besluts_och_samr_dsprocess/default.htm> [2008-01-09]

Länsförsäkringars affärsidé, LFAB:s intranät [Elektroniskt]: Tillgänglig:
<http://lfablanet.lfnet.se/LFAB/Internt/Organisation/Lansforsakringar_bolaget/Affarsplan/default.htm> [2008-01-09]

Länsförsäkringars vision, LFAB:s intranät [Elektroniskt]: Tillgänglig:
<http://lfablanet.lfnet.se/LFAB/Internt/Organisation/Lansforsakringar_bolaget/Affarsplan/default.htm> [2008-01-09]

Definition av ordet federation, [Elektroniskt]: Tillgänglig:
<<http://sv.wikipedia.org/wiki/Federation>> [2007-12-30]

Definition av ordet vision, [Elektroniskt]: Tillgänglig:
<<http://sv.wikipedia.org/wiki/Vision>> [2007-12-30]

Definition av ordet division, [Elektroniskt]: Tillgänglig:
<<http://sv.wikipedia.org/wiki/Division>> [2007-12-30]

Definition av ordet affärsidé, [Elektroniskt]: Tillgänglig:
<<http://sv.wikipedia.org/wiki/Aff%C3%A4rsid%C3%A9>> [2007-12-30]

Definition av organisatoriska mål, [Elektroniskt]: Tillgänglig:
<http://sv.wikipedia.org/wiki/Organisatoriskt_m%C3%A5l> [2007-12-30]

Figur 4. Bilden hämtad från LFAB:s intranät [Elektroniskt]:
http://lfablanet.lfnet.se/LFAB/Internt/Organisation/Lansforsakringar_bolaget/Organisationskarta/default.htm [2008-01-09]

Detaljer om beslutsgrupper och samråd

Konsortiet

Utgångspunkten för länsförsäkringsbolagens ägarkonsortium (konsortiet) är det konsortialavtal som tecknats mellan de 24 länsförsäkringsbolagen. Konsortiet ansvarar för frågor som rör ändringar, tolkningar och tillämpning av detta avtal. Konsortialavtalet innebär att konsortiet har till uppgift att behandla frågor som rör dels länsförsäkringsbolagens aktieäggande i LFAB och dels länsförsäkringsbolagens inbördes förhållanden och gemensamma förpliktelser.

I konsortiets roll ingår bland annat att vara länsförsäkringsbolagens forum för strategidiskussion. I konsortiet fastställs den strategiska plattformen och andra gemensamma strategier samt länsförsäkringsbolagens uppdrag till LFAB. I konsortiet behandlas även viktigare strukturfrågor samt andra frågor av strategisk betydelse för länsförsäkringsbolagen.

I frågor som rör länsförsäkringsbolagens inbördes förhållanden och gemensamma förpliktelser är utgångspunkten att respektive part är suverän. Principen om frivillig samverkan inom länsförsäkringsgruppen innebär dock samtidigt ett åtagande från samtliga parter att sträva efter, och medverka till, att finna gemensamma lösningar även i de fall där det mellan parterna råder delade meningar. Vid konsortiebeslut i sådana frågor tillämpas därför samråd i syfte att uppnå konsensus. Ägarkonsortiet sammanträder minst en gång per år.

Stämman

Stämman är LFABs högsta beslutande organ med ett antal formella uppgifter som regleras i lag och i bolagsordning. Stämmans huvudsakliga uppgifter är att besluta om bolagsordning för LFAB, utse styrelse, godkänna resultat- och balansräkning samt bevilja styrelsen ansvarsfrihet. Vid stämman har samtliga ägare av aktier i LFAB möjlighet att delta. Ordinarie stämma hålls en gång per år.

Styrelsen

Styrelsen ansvarar för LFAB:s organisation och förvaltning av bolagets angelägenheter. I detta ansvar ingår bland annat att fastställa en ändamålsenlig organisation, mål och strategier samt riktlinjer för kontroll och styrning. I egenskap av styrelse för koncernen har styrelsen

dessutom motsvarande ansvar på koncernnivå. Styrelsen ska därvid säkerställa att de mål och strategier, som fastställts av respektive dotterbolags styrelse, koordineras och optimalt utnyttjar koncernens resurser samt ger ägaren önskad avkastning på insatt kapital. Styrelsen ska fortlöpande bedöma LFAB:s och koncernens verksamhet och ekonomiska situation samt ansvara för att meddela anvisningar för när och hur rapportering till styrelsen ska ske. Rapporteringen till styrelsen ska även omfatta dotterbolagens förhållanden. Styrelsen ska också se till att LFAB:s organisation är utformad så att bokföring, medelsförvaltning och ekonomiska förhållanden i övrigt kontrolleras på ett betryggande sätt.

I frågor som rör länsförsäkringsbolagens verksamhet har styrelsen för LFAB möjlighet att ge rekommendationer.

VD-samråd

Länsförsäkringsbolagens VD-samråd är forum för samråd mellan länsförsäkringsbolagens verkställande direktörer och mellan länsförsäkringsbolagen och LFAB i operativa verksamhetsrelaterade frågor. Länsförsäkringsbolagens VD-samråd är inget beslutsforum, men är en viktig del av förankringsprocessen inför beslut både i länsförsäkringsbolagen och i Länsförsäkringar AB. Samrådet används som förberedande instans i strategiska frågor då konsortiet så önskar.

I länsförsäkringsbolagens VD-samråd ingår samtliga länsförsäkringsbolags verkställande direktörer, koncernchefen i LFAB, cheferna för divisionerna Sak, Liv och Bank inom Länsförsäkringar AB samt chefen för Mäklarservice AB.

Övriga samråd

För att säkerställa ett effektivt samspel mellan länsförsäkringsbolagen och med LFAB på vd-/ledningsnivå finns ett antal representativa samråd. I samråden ingår från länsförsäkringsbolagen i huvudsak verkställande direktörer och från LFAB i huvudsak medlemmar ur koncernledningen. Några av samråden har kompletterats med ytterligare bemanning. De samråd som avses är: Budgetsamråd, Marknadssamråd, IT-/Utvecklingssamråd, Livsamråd, Banksamråd, Saksamråd.

Samråden är inte beslutsforum och kan enbart ge rekommendationer till beslut i respektive formell beslutsinstans.

Intervjuguide, grundmall för intervjufrågor

1. Vad känner du till om Länsförsäkringsgruppens beslutsvägar?
2. Vet du vilka forum som finns och vad de finns till för?
3. Vet du vilka strategier och visioner som finns för LFAB, ITC och Länsförsäkringar?
4. Hur påverkas du i ditt dagliga arbete av visionen och strategierna?
5. Får du den information du behöver och finns behov av mer information om dessa delar?



Högskolan Väst
Institutionen för ekonomi och informatik
461 86 Trollhättan
Tel 0520-22 30 00 Fax 0520-22 30 99
www.hv.se